Government of Canada | Gouvernement du Canada

Occupational Analysis of the Financial Administration Community

A Joint Study Sponsored by:

Public Service Commission of Canada and
Office of the Comptroller General of Canada

Report

Canada

Occupational Analysis of the Financial Administration Community

A Joint Study Sponsored by

Public Service Commission of Canada and
Office of the Comptroller General of Canada

November 1986

STUDY CONDUCTED BY

Staff Development Branch
Quality Assurance Division
Public Service Commission of Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Tel: (819) 997-5009

Policy Development Branch
Professional Development Division
Office of the Comptroller General
of Canada
Ottawa, Ontario
K1A 1E4
Tel: (613) 993-7291

Published by:
Public Service Commission of Canada
Staff Development Branch
1986

ISBN 0-662-54785-3
Cat. No. SC63-1/1-1986

TABLE OF CONTENTS

	PAGE
Acknowledgement	1
Executive Summary	iii
PART 1 - INTRODUCTION	
Purpose of Report	1
Background	1
OA Methodology	1
Questionnaire Development	2
The Survey	3
PART 2 - FINANCIAL ADMINISTRATION JOB STRUCTURE	
General	7
Structure Identification:	7
Job Structure Overview	8
Functional Groups	
- Management and Administration Group	11
- Planning and Analysis Group	13
- Policy and Systems Development Group	15
- Systems Operations and Services Group	17
PART 3 - FINANCIAL ADMINISTRATION TRAINING FRAMEWORK	
General	19
Framework Structure	20
Framework Detail	20
Framework for Financial Administration Training	23
PART 4 - OTHER POTENTIAL USES OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION DATABASE	
General	25
Potential Ways to Access/Process the Data	25
Potential General Analyses	26
Departmental Views on Utilization	26
Current Analysis	29
Members Views/Comments	29
Types of Generic Human Resource Management Analyses (Addendum)	31

PAGE

PART 5 - CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Use of OA Data..... 33
Training Framework..... 33
Implementation Priority..... 34
Revised Central Training..... 34
Other Policy/HRP Issues.. 34
Communication of Results 35

APPENDICES:

A. SDB Project Directive 1/85 37
B. OA Database by Classification and Level 39
C. Job Structure Detail 41
Annex 1 - Summary of Job Types 43
Annex 2 - Task Duty Areas 49
Annex 3 - Job Type Task Summary 53
Annex 4 - Tasks Performed by Job Type 63
Annex 5 - Non-Attributable Tasks 111
D. Framework for Management Training 119
E. Attitudes and Opinions of the Financial Community 123

ACKNOWLEDGEMENT

The Occupational Analysis of the Financial Administration function was achieved through the co-operation of many members of the financial administration community: the financial experts who provided information and assistance in the development and refinement of the questionnaire; departmental coordinators who facilitated and controlled the questionnaire process in each department/agency; and each member of the community who completed the very demanding questionnaire.

EXECUTIVE SUMMARY

Purpose of the Report

1. This report presents the results and recommendations of a joint PSC/OCG Occupational Analysis (OA) of the financial administration community in accordance with the project directive attached as Appendix A.

Background

2. In January, 1985, the Staff Development Branch, Public Service Commission, with the sponsorship of the Office of the Comptroller General, embarked on an occupational analysis of the financial administration community. The composition of the financial administration community was identified by departmental Senior Financial Officers. It included members of the management category (EX, SM) whose prime responsibility is financial administration, financial administration officers (FI), other (non-FI) officers whose prime responsibility is financial administration (AS, PM, etc.) and financial administration support staff (CR, etc.). The purpose of the analysis was to identify the similarities and differences in tasks performed in the various financial administration jobs which would subsequently provide a framework on which to base financial administration training. In addition, the OCG wished to establish a database that would assist it in discharging its human resource management responsibilities for the financial administration community, as set out in Chapter 25, Volume IV of the Personnel Management Manual.

Survey Size

3. Approximately 4,700 questionnaires were sent to the community and some 3,700 were completed and returned. An unprecedented high return rate and many written-in comments indicated the survey was positively received.

Methodology

4. The occupational analysis survey consisted of a multi-method data collection and analysis approach. This process identified the tasks performed by each employee, together with an assessment of how much time was spent on each task, how important each task was to the successful performance of the job, and the knowledge and abilities required to perform the job. In addition, opinions were solicited on training and other human resource management issues.

Survey Results

5. The database has been established from information provided by over 3,400 financial employees (72% of those surveyed) from more than 60 departments and agencies covering the whole spectrum of financial administration work. The breakdown of the database is as follows:

a)	Management Category (EX, SM).....	127
b)	Financial Administration Officers (FI).....	1865
c)	Non-FI officers (AS, PM, etc.).....	586
d)	Financial Support Staff (CR, etc.).....	844

6. One of the purposes of the occupational analysis was to identify the structure and content of the various types of jobs that constitute the financial administration community. Each job type contains a description of the major features of its combined membership, together with its most significant tasks performed, knowledge and abilities. To provide a rational and job related training program, it is therefore necessary to have a clear understanding of the work presently performed by job incumbents. Occupational analysis provides the critical data which makes the identification of a job structure and training framework possible.

Job Structure

7. The job structure of the financial administration community consists of four major functional groups comprising 41 individual job types:

- Management and Administration (8 job types);
- Planning and Analysis (7 job types);
- Policy and Systems Development (7 job types); and
- Systems Operations and Services (19 job types).

The four functional groups have been categorized, as follows:

Management and Administration Group This group consists of employees who perform tasks which focus principally on financial management, human resource management and general administration. The work extends across a number of specialized financial administration areas and thus the incumbents are "Generalists". Employees from both the NCR and regions are included.

Planning and Analysis Group This group is made up of employees who are working in the specialized areas of multi-year operational plans (MYOPs), Estimates, budgets/work plans, variance analysis and submissions. Employees are predominantly employed in the NCR however, representation from the regions is significant in three of the seven job types.

Policy and Systems Development Group This group's primary focus is in the specialized areas of financial administration policy, accounting and control systems development, information systems development and training. There is minimal representation of employees from the regions.

Systems Operations and Services Group This group focuses principally in the areas related to expenditure and revenue accounting and control, financial reporting and information systems maintenance. This group is equally represented by employees from the NCR and regions.

8. Each of the four functional groups is comprised of sub-groups, each representing a narrow area of specialization, or a combination of narrow specializations. Sub-group composition is variable; some consist of a single job type, while others have as many as six job types in a hierarchical structure. The hierarchical structure of the jobs in the financial administration community is represented by a three-level structure consisting of managers, heads and workers.

Financial Administration Training Framework

9. The proposed framework for financial administration training has been developed with reference to the Staff Training Policy outlined in the Personnel Management Manual, Volume 4, Chapter 4. The training framework is divided into three of the areas for training identified in the Policy i.e. orientation, professional/technical and developmental.

a) Orientation Training

As stipulated in the Policy, this is "training to provide information to employees about their new work environment." For the financial administration community, orientation training is divided into two areas. First, a general orientation course for financial officers which provides a basic introduction to all aspects of financial administration in the Government of Canada and, secondly, a specific orientation course for each of the three functional specialist groups of Planning and Analysis, Policy and Systems Development, and Systems Operations and Services. Each course is essentially knowledge-based, and provides an overview of the principal work performed within the specialist group. The framework does not include an orientation course for the Management and Administration group. The technical aspects of the work performed by members of this group are addressed in the orientation training for the specialist groups. The management and administrative work requirements for this group are addressed by the mandatory supervisory and management orientation courses conducted by the PSC.

b) Professional/Technical Training

As stipulated in the Policy, this is "training to ensure that employees are able to perform their present function at the level of performance required by the Employer". It has two components:

Job Related Training is training which covers the entire spectrum of financial administration work in each of the four major work functions. There is a single course (or course module) for each job related duty area, the contents of which encompass the range of tasks performed in each duty area as revealed by the occupational analysis data. Supervisory, managerial and EDP technical training are not included in the financial administration training framework as they are addressed in a variety of exisiting PSC and departmental courses.

Information/Work Enhancement Training is training indirectly aimed at job performance enhancement through a variety of measures such as general skills improvement, expanded general knowledge, heightened awareness etc. This training may be accomplished by the use of seminars, workshops, conferences, courses etc.

c) **Developmental Training**

As stipulated in the Policy, this is "training to ensure that qualified personnel will be available to meet identified future Public Service human resource requirements." It is a means whereby management may use orientation and/or professional/technical training for employee development, and/or employees may improve their own career opportunities through judicious selection of training.

Other Potential Uses of the OA Data

10. The aim of the OCG Policy Development Branch in sponsoring the occupational analysis was to obtain a comprehensive database to support its human resource management responsibilities. The Report identifies a number of potential ways to access and process the data, suggests a number of generic analyses and summarizes the views of a number of departmental senior financial officers on how the new database might be used to assist them in discharging their human resource management responsibilities.

Recommendations

11. As a result of analysis conducted to date it is recommended that:

a) information in the OA database, together with procedures on how to obtain this information, be made available to interested departments/agencies;

b) the Framework for Financial Administration Training be submitted to the Professional and Technical Training Board (PTTB) for review and agreement in principle, and subsequent referral to the Staff Training Council (STC) for approval;

c) departments/agencies be consulted to determine which courses should be offered centrally by the PSC, and what the priorities are for developing new training;

d) existing PSC financial administration courses be reviewed and revised based on the training framework and supporting OA data;

e) the OA data be used to address other policy and HRM issues affecting the financial administration community; and

f) a summary of the results of the occupational analysis be communicated to all members of the financial administration community.

PART 1 - INTRODUCTION

Purpose of Report

1. The purpose of this Report is to present the results and recommendations resulting from the joint PSC/OCG Occupational Analysis (OA) of the financial administration community in accordance with the project directive attached as **Appendix A.**

Background

2. The PSC Staff Development Branch's (SDB) aim was to conduct the Occupational Analysis in order to identify the structure and content of the jobs performed by various occupational groups employed in financial administration to provide a framework for the training which it offers. The tasks identified, as well as the knowledge and abilities required, would ensure that SDB courses focus on performance, and thus contribute to occupational competence as specified by the Treasury Board (TB) Staff Training Policy.

3. The OCG Policy Development Branch's (PDB) aim was to obtain a comprehensive database to support its Human Resource Management (HRM) responsibilities for the Financial Administration Community as set out in the Personnel Management Manual (PMM) Volume IV, Chapter 25.

OA Methodology

4. Occupational Analysis (OA) is a process for conducting a detailed examination of an occupational group or function, in order to identify the tasks being performed and the knowledge and abilities required for competent performance. OA is carried out through research, observation and interview, and questionnaire survey to produce a detailed picture of the work currently being performed by personnel within an occupational group or function. This well-established methodology has the following advantages:

   - it enables a holistic approach to addressing complex HRM issues for a diverse range of jobs;

   - it provides detailed, quantifiable data as a basis for management decisions; and

   - it involves the participation of, and inputs from, all members of the community.

5. Occupational analysis methodology involves a survey of the entire spectrum of jobs within a community, whereby job incumbents provide a detailed description of the work they perform. To ensure the data collected is quantifiable it is essential that all job incumbents consider the same information criteria in describing their work, and that the information is complete, clear and understandable. For each survey, therefore, a questionnaire must be designed.

Questionnaire Development

6. A comprehensive questionnaire was designed to survey members of the financial administration community. It consists, basically, of inventory lists of tasks, knowledge and abilities which cover the spectrum of work within the financial administration function. The questionnaire contained four separate sections which asked for information as follows:

   a) Identification Section - information relating to the respondent's current job;

   b) Task Section - tasks performed in current job;

   c) Knowledge and Abilities Section - knowledge and abilities required to perform current job; and

   d) Supplementary Information Section - information of a general nature in areas such as training, employment, career development, experience, etc.

7. Development of the questionnaire was a complex, careful process to ensure that the lists of tasks, knowledge and abilities were complete and accurately worded. The following were major steps in developing the questionnaire:

   - in-depth research of current documentation, including benchmark job descriptions, previous studies, policy manuals, etc., produced a preliminary list of over 800 tasks;

   - interviews were conducted with over 200 incumbents of selected financial jobs at various levels, in various departments, in the National Capital Region (NCR) and other regions etc., enabling the initial list to be refined to 663 discrete tasks, 214 knowledge elements and 42 abilities;

   - discussions took place with functional specialists in the Office of the Comptroller General, Treasury Board Personnel Policy and Staff Relations Branch, and the Public Service Commission Personnel Psychology Centre and Management Category Staffing Program to determine other background and attitudinal questions which should be included;

   - information concerning the purpose of the occupational analysis study and the questionnaire content was provided to the concerned bargaining agent (Public Service Alliance of Canada);

   - reviews of the questionnaire by various staffs and senior financial officers, including members of the OCG Senior Financial Officers' Advisory Board, ensured the accuracy and completeness of the questionnaire contents;

   - completion of pilot questionnaires by 100 members of the financial administration community identified refinements which were required; and

- Statistics Canada reviewed and approved the questionnaire for use as a survey instrument.

The Survey

8. To identify the magnitude of the population from which a suitable survey sample could be obtained, departmental SFOs were requested to confirm the current composition of their financial administration community. This resulted in the identification of a community size of about 8,300 employees. To reduce the burden on departments and agencies, it was decided to survey all officers but restrict the survey of the support group to a 20% sample.

9. To facilitate and control the distribution, completion and return of questionnaires, departmental coordinators were appointed. There were about 4,700 questionnaires distributed to more than 60 government departments and agencies for which the Treasury Board is the employer. The response to the survey was very positive, resulting in a database consisting of 72% of the members surveyed. **Table 1.1** outlines the survey results.

Table 1.1 Survey Results (Population Makeup)

	*TOTAL	SENT	% SURVEYED	DATABASE
Management Category (EX, SM)	263	263	100 %	127
FI Officers (FI)	2583	2583	100 %	1865
Non-FI Officers (AS, etc.)	917	917	100 %	586
Financial Support Staff (CR, etc.)	4610	1005	20 %	844
	8373	4768		3422

* As defined by departmental SFOs.

For a more detailed breakdown by classification and level see **Appendix B.**

10. The database contains responses from employees in all departments and agencies for which the Treasury Board is the employer, and its composition is detailed in **Table 1.2:**

Table 1.2 OA Database by Department/Agency

AGR	171	SWC	2
ASB	5	GH	4
CASB	4	Off Grain Trspt Agy	4
DOC	44	OIPC	1
CCAC	46	PCO	8
CSC	87	PAC	9
RC-CE	111	PSC-(STD-Only)	9
EIC	460	PSC (less STD)	35
EMR	83	PWC	136
EXT AFF	52	CRTC	10
F&O	74	RIE	63
EC	216	FCT	6
Fish Prices Supp Bd	1	TCC	2
FIN/TBS/OCG (Admin Br)	33	RTPC	2
IC	3	RCMP	32
HWC	177	SS	46
IAB	3	SGC	28
CHRC	3	SC	80
INAC	159	SSC (BMC Only)	2
INS	4	SSC (ABCD Only)	149
CICS	2	SSC (less BMC, ABCD)	126
CIDA	45	SCC	2
JUS	21	TAR	2
LAB	21	RC-TAX	87
CLRB	2	TC	325
NCC	27	CTC	26
DND (Less CF)	126	TBS (Prog Br Only)	34
NEB	7	VAC	97
NFPMC	3	NLC	9
NMC	18	NPB	8
ELECT C	5	FJA	5
OCOL	8	OCG (PD Br Only)	37
		Other (unidentified)	15
		Total Population in Database	3422

11. The database includes information by language and sex as well as geographic location as indicated in **Table 1.3.**

Table 1.3 OA Database by Language, Sex and Geographic Location

Language		Location	
English	2281	NCR	1787
French	943	BC	205
Other	142	ALTA	141
Unidentified	56	SASK	104
	3422	MAN	133
		ONT(excluding NCR)	335
		QUE(excluding NCR)	307
Sex		NB	111
		NS	136
Female	1344	PEI	72
Male	1814	NFLD	59
Unidentified	264	NWT	12
	3422	YUK	12
		OTHER	8
			3422

PART 2 - FINANCIAL ADMINISTRATION JOB STRUCTURE

General

1. One of the primary purposes of the occupational analysis was to identify the structure and content of the various job types that constitute the financial administration community. Each job type contains a description of the major features of its combined membership, together with its most significant tasks performed, and knowledge and abilities required in their performance.

Structure Identification

2. In identifying the job structure, which became the basis for developing the training framework, the following steps were carried out:

   a) a cluster diagram of the financial community was produced;
   b) the major work functions of the community were identified;
   c) the job types which make up each of the major work functions were identified;
   d) a hierarchy of job types was established within each major work function; and
   e) an overall hierarchy for the community was identified.

3. **Cluster Diagram** The cluster diagram is a computer generated pictorial representation of the work performed by the financial administration community. The diagram produces "clusters" of employees who perform similar duties/tasks without regard to their classification, level, location, etc.

4. **Major Work Functions** The cluster diagram has certain characteristics which aid in the identification of the major work functions. The diagram has certain natural divisions which represent differences in work performed. For example, a split occurred between those working in Management and Administration and those in Planning and Analysis. Another source of information confirming these separations is a program which highlights the tasks by duty areas for the community. Changes or emphasis in the tasks by duty areas also indicates shifts in work performed and correlates with the divisions on the diagram.

5. **Detailed Job Typing** From the cluster diagram the analyst identifies stages which represent particular job types, and with the aid of secondary computer programs, identifies the specific task, knowledge and abilities of each job type. When data on each job type is compiled, the similarities and differences between job types can be established. From these relationships a functional job hierarchy can be developed.

6. **Functional Hierarchy** Detailed job typing makes identification of a functional hierarchy possible. The functional hierarchy provides an indication of job progression and therefore the possibility of a career matrix within the work function. For example, within the Planning and Analysis group, there is a functional Head, senior analysts with supervisory responsibilities, junior analysts and support staff.

7. **Community Hierarchy** Each of the major work functions represents a separate and distinct hierarchy which blend into a total community hierarchy. The development of a career path can, therefore, take place totally within a major work function or across a number of major work functions. With the availability of a community job structure and the data on all job types - tasks performed, knowledge and skills, classification levels, etc. - individuals are able to prepare themselves for the career direction they wish to pursue.

8. In addition to career development, community hierarchy data can be used as a basis for development of a logical overall framework for training of the financial administration community. The following paragraphs will describe the results of the application of this methodology as it pertains to the financial administration community.

Job Structure Overview

9. The job structure of the financial administration community consists of four major functional groups comprising 41 individual job types:

   - Management and Administration (8 job types);
   - Planning and Analysis (7 job types);
   - Policy and Systems Development (7 job types); and
   - Systems Operations and Services (19 job types).

10. The four functional groups have been categorized as follows:

    Management and Administration. This group consists of employees whose tasks performed focus principally on financial management, human resource management and general administration. The work extends across a number of specialized financial administration areas and thus the incumbents are "Generalists". Employees from both the NCR and Regions are included.

Planning and Analysis. This group is made up of employees who are working in the specialized areas of multi-year operational plans (MYOPs), Estimates, budgets/work plans, variance analysis, and submissions. Employees are predominately employed in the NCR, however, representation from the regions is significant in three of the seven job types.

Policy and Systems Development. This group's primary focus is in the specialized areas of financial administration policy, accounting and control systems development, information systems development and training. There is minimal representation of employees from the regions.

Systems Operations and Services. This group focuses principally in the areas related to expenditure and revenue accounting and control, financial reporting and information systems maintenance. This group is equally represented by employees from the NCR and regions.

11. The estimated distribution of the members of the financial administration community in relation to the four functional groups is shown at **Illustration 2.1.** The estimates for the total population have been determined from a sample of valid responses from the survey size which consisted of all officers and 20% of the support staff. The actual composition of the four groups will be discussed during examination of the individual groups.

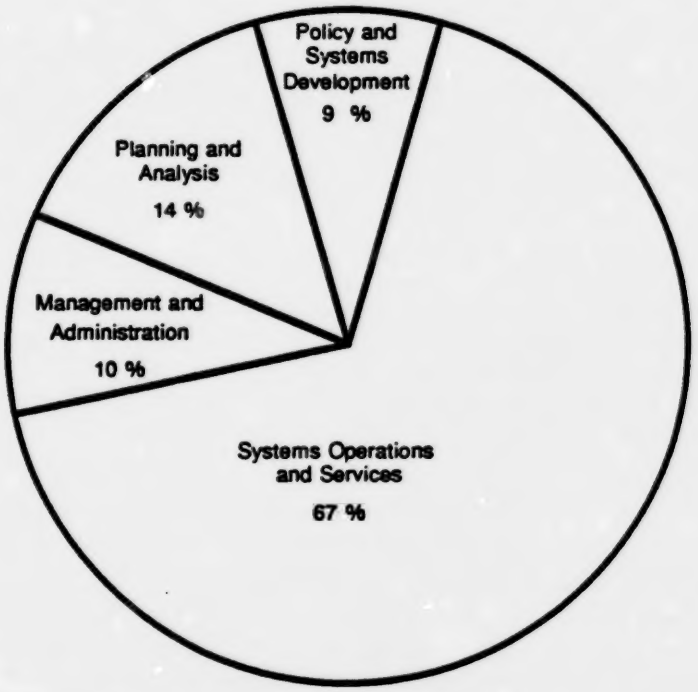

Illustration 2.1 Estimated percentage distribution of Members of the Financial Administration Community by functional group (includes support staff)

12. Distribution of officers within the financial administration community, is as follows:

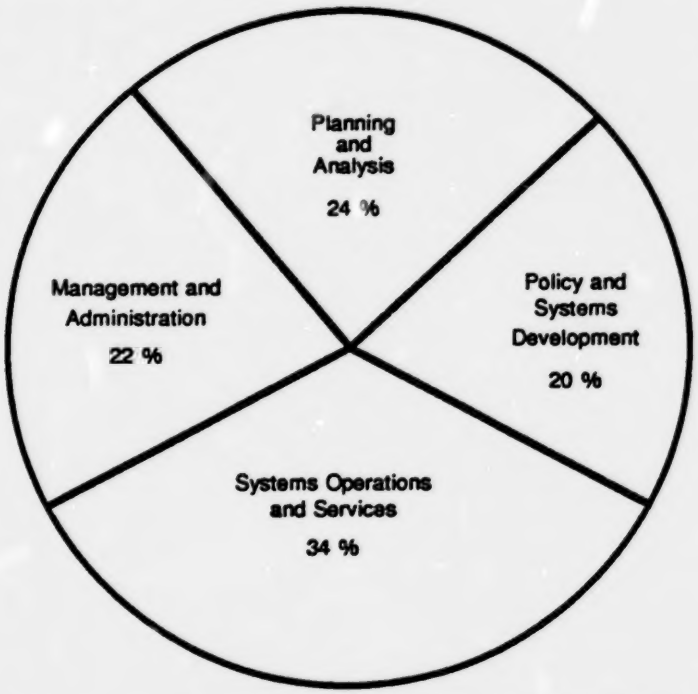

Illustration 2.2 Estimated percentage distribution of Financial Administration Community Officers
(ie excludes support staff)

13. Each of the four functional groups is comprised of sub-groups, each of which represents a narrow area of specialization, or a combination of narrow specializations. Sub-group composition is variable; some consist of a single job type, while others have as many as six job types in a hierarchical structure. The hierarchical structure of the jobs in the financial administration community is represented by a three-level structure consisting of managers, heads and workers, as follows:

Managers - Officers responsible for the overall management of one or more functional groups, whose work includes managerial as well as technical and administrative tasks.

Heads - Specialist officers performing technical and/or administrative tasks, with responsibility for the employment, work, and performance of subordinates.

Workers - **Specialist officers** (or Analysts) performing technical and/or administrative tasks with no responsibility for the employment, work or performance of subordinates.

Clerks performing technical and/or administrative tasks. In the Systems Operations and Services group there are Supervisory Clerks who have, in addition to technical/administrative tasks, responsibility for the employment, work and performance of subordinates.

14. Each of the job types has been provided with an identification code for ease of reference, as follows:

MA - Management and Administration
PA - Planning and Analysis
PS - Policy and Systems Development
SS - Systems Operations and Services

Functional Groups

15. **Management and Administration Group.** This group is comprised of eight job types (MA 1 to MA 8) which fall into three sub-groups as shown at **Illustration 2.3.**

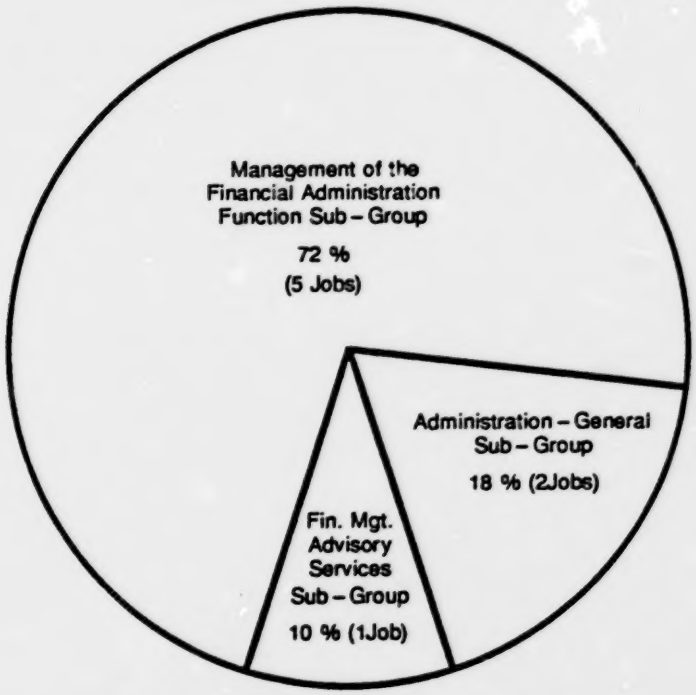

Illustration 2.3 Estimated percentage of Members of the Management and Administration functional group, by sub – group and job distribution

16. The sub-groups and job types that comprise the Management and Administration Group are presented below:

Management of the Financial Administration Function Sub-Group

Members are responsible for a number of specialized financial areas, as well as human resource management and general administration. Members have subordinates.

MA 1 Senior Manager - Financial Administration
MA 2 Intermediate Manager - Financial Administration, NCR
MA 3 Intermediate Manager - Financial Administration, Region
MA 4 Junior Manager - Financial Administration, NCR
MA 5 Junior Manager - Financial Administration, Region

Financial Management Advisory Services Sub-Group

Members are responsible for the provision of advice across virtually every specialized financial area. The role is non-supervisory.

MA 6 Financial Management Adviser

Administration - General Sub-Group

Members are responsible for general administration including responsibility for a number of specialized financial areas. Members have subordinates. (All are members of the AS group).

MA 7 Head - Administration Services (Including Finance), NCR
MA 8 Head - Administration Services (Including Finance), Region

17. **Planning and Analysis Group.** This group is comprised of seven job types (PA 1 to PA 7) which fall into four sub-groups as shown in **Illustration 2.4.**

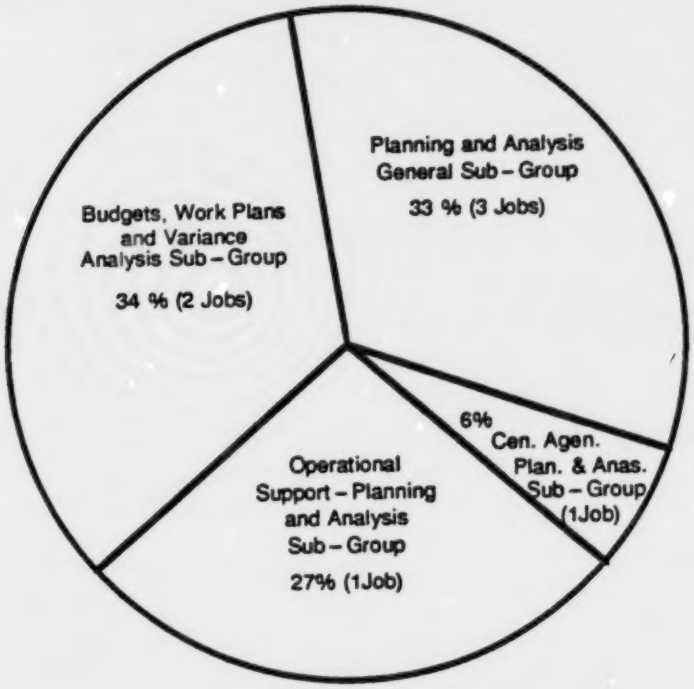

Illustration 2.4 Estimated percentage of Members of the Planning and Analysis functional group, by sub – group and job distribution

18. The sub-groups and job types that comprise the Planning and Analysis Group are presented below:

Planning and Analysis - General Sub-Group

Members are responsible for a majority of the planning and analysis specialty areas, including Multi-year operational plans (MYOPs), Estimates, budgets/work plans, and submissions.

PA 1 Manager - Planning and Analysis
PA 2 Head - Planning and Analysis
PA 3 Financial Analyst - Planning and Analysis

Budgets, Work Plans and Variances Analysis Sub-Group

Members are responsible for budgets, work plans and variance analysis, but not multi-year operational plans (MYOPs), Estimates or submissions.

PA 4 Head - Budgets, Work Plans and Variance Analysis
PA 5 Financial Analyst - Budgets, Work Plans and Variance Analysis

Planning and Analysis - Central Agency Sub-Group

Members are responsibile for planning advice to central agency senior management, and for high level review and guidance to departmental senior management regarding MYOPs, Estimates and other financial submissions.

PA 6 Financial Analyst - Central Agency

Planning and Analysis - Operational Support Sub-Group

Members are responsible for assistance and support activities in planning, budgets and other planning or analysis areas, including financial and person-year reporting.

PA 7 Financial Officer/Clerk - Planning and Analysis Support

19. **Policy and Systems Development Group.** This group is comprised of seven job types (PS 1 to PS 7) which fall into six sub-groups as shown at **Illustration 2.5.**

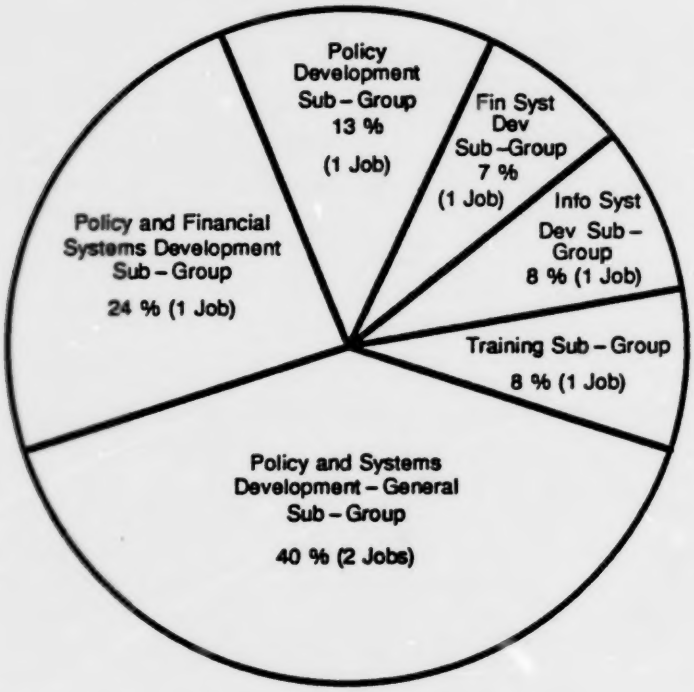

Illustration 2.5 Estimated percentage of Members of the Policy and Systems Development functional group, by sub – group and job distribution

20. The sub-groups and job types that comprise the Policy and Systems Development Group are presented below:

Policy and Systems Development - General Sub-Group

Members are responsible for financial administration policy, accounting, control and information systems development, including EDP.

PS 1 Manager - Policy and Systems Development
PS 2 Financial Systems Analyst - Policy and Systems Development

Policy and Financial Systems Development Sub-Group

Members are responsible for the development of financial administration policy and financial accounting and control systems.

PS 3 Financial Systems Analyst - Policy and Financial Accounting and Control Systems Development

Policy Development Sub-Group

Members are responsible for financial administration policy development (general).

PS 4 Financial Systems Analyst - Policy Development

Financial Systems Development Sub-Group

Members are responsible for the development of financial accounting and control systems, including EDP.

PS 5 Financial Systems Analyst - Financial Accounting and Control Systems Development

Information Systems Development Sub-Group

Members are responsible for development of information systems including EDP.

PS 6 Financial Systems Analyst - Information Systems Development, including EDP Systems

Training Sub-Group

Members are responsible for all aspects of financial administration training, including some advice on policy development.

PS 7 Financial Officer - Training

21. **Systems Operations and Services Group.** This group is comprised of nineteen job types (SS 1 to SS 19) which fall into four sub-groups as shown at **Illustration 2.6.**

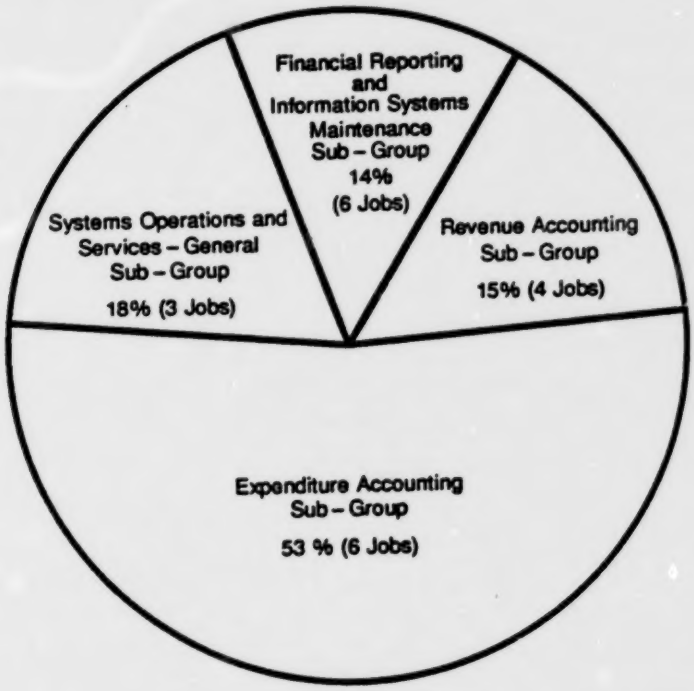

Illustration 2.6 Estimated percentage of Members of the Systems Operations and Services functional group, by sub – group and job distribution

22. The sub-groups and job types that comprise the Systems Operations and Service Group are presented below:

Systems Operations and Services - General Sub-Group

Members are responsible for the broad area of expenditure and revenue accounting and control, financial reporting and information systems maintenance, and cost accounting general which includes rates, pricing and cost allocation.

SS 1 Manager - Systems Operations and Services
SS 2 Head/Supervising Clerk - Systems Operations and Services
SS 3 Financial Officer - Cost Accounting, General

Expenditure Accounting Sub-Group

Members are responsible for expenditure accounting, including account verification (pay and non-pay), commitment and allotment control.

SS 4 Head - Account Verification, Employee Pay
SS 5 Supervising Clerk - Account Verification, Expenditures (Excl. Pay)
SS 6 Financial Clerk - Account Verification, Expenditures (Excl. Pay)
SS 7 Financial Clerk - Account Verification, Employee Pay
SS 8 Financial Clerk - Commitment Control
SS 9 Financial Clerk - Allotment Control

Revenue Accounting Sub-Group

Members are responsible for revenue accounting, including accounts receivable, billings and invoices, and receipt and deposit of money.

Revenue Accounting

SS 10 Head - Revenue Accounting
SS 11 Financial Officer - Accounts Receivable
SS 12 Financial Clerk - Revenue Accounting
SS 13 Financial Clerk - Receipt and Deposit of Money

Financial Reporting and Information Systems Maintenance Sub-Group

Members are responsible for reporting systems maintenance (automated), Public Accounts and report/statement preparation (manual).

SS 14 Head - Reporting Systems Maintenance (Automated)
SS 15 Head - Financial Report/Statement Preparation (Manual)
SS 16 Financial Officer - Reporting Systems Maintenance (Automated)
SS 17 Financial Officer - Public Accounts, Report/Statement Preparation (Manual)
SS 18 Financial Clerk - Public Accounts, Report/Statement Preparation (Manual)
SS 19 Financial Clerk - Reporting Systems Maintenance (Automated)

23. For more detail regarding any of the job types listed above, refer to Appendix C, which contains additional data on the job structure, including:

Annexes
1. Summary of Job Types
2. Task Duty Areas
3. Job Type Task Summary
4. Tasks Performed by Job Type
5. Non-Attributable Tasks.

PART 3 - FINANCIAL ADMINISTRATION TRAINING FRAMEWORK

General

1. The purpose of establishing a financial administration training framework is to provide guidance on the types of financial training activities which should be available to members of the community. The framework is a model which represents training needs as identified by the job structure of the financial administration community. The structure of the model is fixed, however its contents are subject to revision over time to reflect new policies, procedures and work requirements. In its application the framework will address a variety of financial administration community and individual member needs, such as:

   - improved work performance;
   - training standardization;
   - an increase in the numbers of qualified generalists, including those required to meet future comptrollership requirements;
   - a focal point for performance evaluations, including individual career path planning; and
   - better qualified people to meet job requirements of the community.

2. The proposed framework for financial administration training has been developed with reference to Staff Training Policy (PMM Volume 4, Chapter 4) which states, "training is a necessary investment to ensure that employees have the knowledge and skills required to support the implementation and operation of Public Service programs."

3. In the administration of the training policy, the responsibilities of departments and central agencies are, in summary:

   Departments responsible for implementing a number of basic management requirements relative to training, including the development and implementation of departmental policy, plans, standards, procedures, control mechanisms, and conduct of ongoing evaluation and periodic audits.

   Public Service Commission responsible, under Treasury Board mandate, for designing, developing and conducting central training courses and programs.

   Office of the Comptroller General responsible, (as stated in PMM Volume 4, Chapter 25), for identifying financial administration community training requirements, maintaining and communicating information on sources of training, and advising and assisting in the development and implementation of financial training programs and standards.

Framework Structure

4. The financial administration training framework structure, illustrated at **Figure 3.1**, recognizes two key aspects of training activity, namely:

   a. The four major functional work groups in the financial administration community as identified and described in **Part 2**:

      - Management and Administration
      - Planning and Analysis
      - Policy and Systems Development
      - Systems Operations and Services

   b. The specific types of training as outlined in the Staff Training Policy, i.e., Orientation, Professional/Technical, and Developmental:

      Orientation Training. Training to provide information to employees about their new work environment.

      Professional/Technical Training. Training to ensure that employees are able to perform their present functions at the level of performance required by the Employer.

      Developmental Training. Training to ensure that qualified personnel will be available to meet identified future Public Service human resource requirements.

FUNCTIONAL GROUPS	TYPES OF TRAINING		
	Orientation	Professional/Technical	Developmental
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION			
PLANNING AND ANALYSIS			
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT			
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES			

Figure 3.1 Financial Training Framework Structure Outline

Framework Detail

5. The detailed aspects of the financial administration training framework are related to tasks performed, and knowledge and abilities required, as identified in the occupational analysis data. For training design purposes, tasks have been grouped into duty areas. A duty area is a

nucleus of tasks summarized to represent a common subject area, e.g. MYOPs, information systems, loans, etc. The details of the three types of training are:

Orientation Training. For the financial administration community, orientation training is divided into two areas:

a. General. This is orientation training which provides a basic introduction to all aspects of financial administration in the Government of Canada. It is aimed at officer level entrants to the community, from inside and outside the federal government. The course would not be given to support staff as their scope of work is extremely narrow and, as such, would not require such broad base training.

b. Specific. This is orientation training for each of the three specialist functional groups, i.e. Planning and Analysis, Policy and Systems Development, and Systems Operations and Services. Each course is essentially knowledge-based and provides an overview of the principal work performed within the specialist group.

   The framework does not include an orientation course for the Management and Administration group. The technical aspects of the work performed by the members of this group are addressed in the orientation training for the specialist groups. The management and administrative work requirements for this group are addressed by the mandatory supervisory and management orientation courses conducted by the PSC (see details in Appendix D). Because the work requirements encompass many aspects of financial administration, entrants to the Management and Administration group should attend an orientation course for each of the specialist areas in which they have little or no experience.

Professional/Technical Training. This is training to ensure that employees are able to perform their present work functions at the level of performance required by the Employer. For the financial administration community the training is divided into two areas:

a. Job Related. This is training which covers the entire spectrum of financial administration work performed in each of the four major work functions. There is a single course (or course module) for each job related duty area, the contents of which encompass the range of tasks performed in each duty area revealed by the occupational analysis data. This comprehensive training concept may lead to the provision of training in a broader range than is required for some members but is deemed desirable from the optic of standardization. Incumbents of existing positions would take job related training in duty areas in which it is believed performance training is warranted. Supervisory, managerial and EDP technical training (e.g. programming, computer hardware, etc.) are not included in the financial administration training framework as they are addressed in a variety of existing PSC and departmental courses.

b. Information/Work Enhancement. This is training indirectly aimed at job performance enhancement through a variety of measures such as general skills improvement, expanded general knowledge, heightened awareness, etc. Training may be accomplished by the use of seminars, workshops, conferences, courses, etc.

Developmental Training. This is training to ensure that qualified personnel will be available to meet identified future Public Service human resource requirements. It is a means whereby management may use orientation and/or professional/technical training for employee development, and/or employees may improve their own career opportunities through judicious selection of training.

6. **Figure 3.2** provides an overview of the framework for financial administration training. For more details on the OA data which supports individual orientation and job related training courses, see separate document titled "Financial Administration Training Support Document" dated September, 1986.

FRAMEWORK FOR FINANCIAL ADMINISTRATION TRAINING

Functional Groups	Type of Training				
	Orientation (see Note 1)		Professional/Technical (see Note 2)		Developmental
			Job Related Training	Information/Work Enhancement	
Management and Administration	Orientation to Financial Administration in the Government of Canada	(see Note 3)	1. Operational Plan Framework — Establishing Accountability. 2. Operational Plan Framework — Operations. 3. Challenge Role — Reasoned responses to line managers. 4. How to measure the Efficiency and Economy of Prgm. Ops. 5. Cash Management and Control Practices.	Examples: 1. Comptrollership Concepts. 2. Downsizing — Financial Administration Concepts.	Orientation and/or Professional/ Technical training for career development/ new job assignment etc.
Planning and Analysis		Orientation to Planning and Analysis	1. Strategic Overviews. 2. MYOPS. 3. Estimates. 4. Budgets/Work Plans. 5. Variance Analysis. 6. TB Submissions/Cabinet Documents. 7. The support role in the P & A Function.	Examples: 1. Presentation of Financial Information for Decision-Making. 2. Cost Benefit Analysis Techniques. (Update) 3. Estimates Part III. (Upgrading) 4. Data Analysis/Modelling Process.	
Policy and Systems Development		Orientation to Policy and Systems Development	1. Policy Development. 2. Operational Planning/Budget Control systems development. 3. Information System Development. 4. Financial Accounting and Control System Development. 5. EDP System Development. 6. Performance Indicator System Development. 7. Person-year Control System Development. 8. Inventory System Development. 9. Analytical Techs. & Skills for Financial Systs. Analysts.	Examples: 1. Financial Policy — Trends and Issues. 2. Financial Management Information Systems. (Concepts/Review) 3. Network Systems. (Design and Optimization)	
Systems Operations and Services		Orientation to Systems Operations and Services	1. Delegation of Fin. Auth. 2. Acctg. & Control — Empl. pay 3. Acct. Verif. of Expend (ex pay) 4. Contributions Audit 5. Appropriations & Allotments 6. Dept. Bank Accounts 7. Petty Cash Fund 8. Corporate Credit Cards 9. Cost Accounting — General (including — Rates & Pricing) 10. Loans 11. Revenues — Billing and Invoices, Accts Receivables, Receipt/deposit of Money 12. Classification of Accounts 13. Reporting Systems Maint. 14. Report Writing 15. Public Accounts 16. Person-year Reporting 17. Fin. Data Manipulation 18. Accounting — General 19. Invent. Acctg & Control 20. Commitments 21. Receiver Gen. Cheques 22. Contracts 23. Audit Liaison	Examples: 1. Personal Computer Applications in a Financial Environment 2. Public Accounts versus Estimates Reporting 3. Fixed assets accounting and control	

Note: 1 Supervisory, Middle Management and Senior Management Training are as detailed in the Management Training Framework (see Appendix D) and therefore are not included in this framework.
2 EDP Technical Training is not included in this framework — it is addressed in a variety of PSC EDP courses.
3 Orientation for this group consists of orientation to any or all of the three areas below in which an individual lacks experience, or requires refresher training.

Figure 3.2

PART 4 - OTHER POTENTIAL USES OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION DATABASE

General

1. While the data can be used to identify Job Structures as described in Part 2, and a Framework for Financial Administration Training as described in Part 3, the aim of the OCG Policy Development Branch (PDB) in sponsoring the OA study, was to obtain a comprehensive data base to support, not only training, but its other Human Resource Management responsibilities, which include:

   - Human Resource Planning
   - Organization
   - Classification
   - Staffing
   - Career Development.

   At a macro level the OA database elements contain:

   - functional data
   - organizational structural data
   - knowledge and ability data
   - education/training data
   - career history and experience data
   - demographic data
   - language data
   - geographic data
   - other relevant opinions/comments.

Potential Ways To Access/Process The Data

2. There are a number of potential ways to access and process the data elements. These include statistical analyses, model building, simulation and the testing of hypotheses. These analyses can be done utilizing one or both of the following approaches:

   - centralized large scale/community-wide (on mainframe) processing and statistical analysis utilizing sophisticated interactive software such as CODAP; and/or

   - decentralized (micro computer) processing and analyses utilizing off the shelf statistical software packages.

Potential General Analyses

3. Some of the characteristics of a number of potential types of generic human resource management analyses which might be performed utilizing the data are set out below:

   - position qualification demand analysis
   - productivity improvement analysis
   - future needs analysis
   - career path analysis
   - classification analysis
   - position requisites analysis
   - selection criteria/process analysis
   - training/development program analysis.

4. A brief description of the characteristics of each of the above types are set out in **the Addendum** attached to this part of the report.

Departmental Views On Utilization

5. In the context of the above "menu" of potential analyses and ways to utilize the database the OCG/PDB engaged the services of a consultant. The consultant met with a representative sample of departmental senior financial officers and senior full-time financial officers to obtain their views on how the new financial administration database might be used to assist them in discharging their human resource management responsibilities.

6. The following is an extract from the Consultant's report of "A Survey of Senior Financial Officers' Views Regarding the Community's Human Resource Concerns and Possible Use of the Occupational Analysis Data Bank" of July 1986.

   a) "Suggested Uses of the Occupational Analysis Data Bank

      Senior Financial Officers have suggested a number of high priority uses of the Occupational Analysis Data Bank; all of which are central to the issue of human resource planning. These uses can be grouped into three categories: (1) Central Agency uses, (2) intensive uses by individual departments and agencies, and (3) "general interest" uses by departments and agencies.

   b) "Central Agency Uses

      First, Senior Financial Officers approve of the creation and use of this data bank for purposes of diagnosing training requirements and developing training programmes which better meet the needs of the financial community. They recognize this as a high priority undertaking to remedy serious human resource shortages.

   c) "Second, to address the need for Career Planning, the Occupational Data Bank should be used:

      1. as a basis for defining developmental career paths; and

      2. as a source of information for career planning purposes.

d) "These two career planning uses are complementary. The latter use, however, is particularly important given the nature of the federal selection system. Because that system relies upon personnel volunteering to enter competitions, it relies more heavily than the appointment system on the **self-selection** of position candidates. Since the "competition system" places so much of the responsibility for career planning and federal staffing on the individual employee, it is necessary to ensure that employees throughout the public service are provided with adequate information to make well-informed career decisions.

e) "Furthermore, the dissemination of career planning information is one of the means which can be used to encourage personnel to seek suitable position openings, enter competitions, move to new positions, and create position openings for others. In other words, it can help to cultivate the **attitudes** necessary to increase the mobility, and thereby the development, of personnel.

f) "Third, in conjunction with career planning initiatives, the Occupational Analysis Data Bank should be used to further enhance the mobility and development of personnel by:

   1. identifying the requirements of different types of positions within the community, and establishing appropriate selection criteria which do not impose artificial barriers to the movement of personnel between functional communities; and

   2. identifying and redressing classification inconsistencies, reviewing classification criteria, and identifying adequate and relevant classification criteria.

g) "With respect to the latter use, it has also been suggested that the databank should be used as a source of comparative information which can be used to inform and improve classification decisions. ...

h) "Intensive Departmental Uses

   Senior Financial Officers, representing a minority (20%) of the Departments and Agencies in the sample, have expressed an interest in making extensive use of the Occupational Analysis Data Bank themselves. Some of these officers have recently moved to their current positions. All are planning changes to their financial organizations. In one case, the change involves integrating two previously separate financial organizations. In the others, downsizing and reorganization are major preoccupations. These officers view the Occupational Analysis Data Bank as one of several tools which will help them to:

   1. acquire a thorough knowledge of the work performed by their financial personnel;

   2. identify areas of duplication where work could be consolidated;

3. identify functions which should be maintained and others which could be streamlined or down-sized;

4. assess the strengths and weaknesses of their current mix of human resources, and develop strategies for improving that mix; and

5. find ways to improve performance by reallocating responsibilities among positions to make the best use of available human resources. ...

i) "General Interest Uses

Almost all of the Senior Officers interviewed have expressed an interest in obtaining some information from the Occupational Analysis Data Bank. Most have requested statistical data comparing various characteristics of their personnel against the financial community as a whole. Some have said that they really do not know how they will use these data. They are merely curious to see how "their people" compare with the rest of the community. Several have pointed out that it would not be appropriate to make a substantial investment in this sort of data analysis merely to satisfy idle curiosity. ... Others have pointed out, however, that idle curiosity often leads to important discoveries. The comparison of one department with the community at large could draw attention to differences which should be rectified.

j) "In response to this interest, the OCG might ... prepare a set of variance tables for each of the departments and agencies surveyed....This profile could include, for example:

1. An Occupation Group/Level Profile

2. A Geographic Profile

3. An Age Profile

4. A Sex Profile

5. A Language Profile

6. A Tenure Profile

7. An Experience Profile

8. An Education/Training Profile, including a comparison of actual with ideal qualifications

9. A Career Aspirations Profile

10. A Structural Profile

11. Miscellaneous opinion data.

k) "A simple "Community-base Index of Variance" could be calculated to show Senior Financial Officers how particular profiles differ from the corresponding profile of the financial community as a whole.

l) "Each Senior Financial Officer would receive only those tables which pertain to his particular department or agency. In addition, all should receive a brief report describing the functional structure of the financial community which has emerged from a cluster analysis recently performed jointly by the PSC and the OCG. ..."

7. The foregoing areas of potential analyses are not exhaustive, they do however, provide insight into the extremely broad range of human resource applications for which data is now available in the Occupational Analysis data base.

Current Analysis

8. Some preliminary comparative analysis has already been done relating linguistic and other characteristics to demographic information in the data base. Current work in progress includes identification as to whether or not important tasks are being performed by certain key job types.

Members Views/Comments

9. The OA Questionnaire provided an opportunity for community members to submit general and specific comments relating to questions in the supplementary information section. In addition to responding to the questions, more than 500 members took advantage of the opportunity to express their views on a variety of human resource management issues. **Appendix E contains a number of examples.**

10. All of the these comments, supportive or otherwise, are indicators of the current mood and aspirations of the financial administration community, and should provide valuable input into future decisions concerning training and other aspects of the human resource management of the community.

ADDENDUM TO PART 4

TYPES OF GENERIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ANALYSES

1. Position Qualification Demand Analysis: to identify and locate those positions which require incumbents to have qualifications (knowledge, skills, ability, experience and other characteristics) which are in high demand.

2. Productivity Improvement Analysis: to identify more efficient ways of deploying available human resources to ensure (1) that they are being fully utilized and (2) that high priority financial administration functions, roles and activities are being adequately performed.

3. Future Needs Analysis: to (1) identify future human resource requirements, (2) assess whether adequate human resources will be available where and when they are most needed in future, and (3) identify constraints (e.g. retirement and other turnover, demographic characteristics, such as age, sex, language, training etc.) which may impede the flow of human resources to points of need.

4. Career Path Analysis: to define a flexible network of career paths which will: (1) make optimal use of available human resources; (2) prepare personnel to satisfy future human resource requirements; (3) attract qualified and needed personnel; (4) enhance performance and morale; and (5) allow employees to develop and fulfill realistic career aspirations.

5. Classification Analysis: to (1) identify classification anomalies, (2) assess the adequacy and suitability of classification criteria; (3) identify additional/more appropriate classification criteria and (4) conduct a sensitivity analysis (simulating classification changes that would result if new classification criteria were applied) to identify which positions would be affected, how they would be affected, and how these changes would affect compensation and budgets.

6. Position Requisites Analysis: to (1) identify what sorts of knowledge, abilities, training, and experience are requisite to various type positions; (2) assess how adequately these position requisites are currently being met; and (3) develop appropriate recruitment, selection, training development and career planning strategies to ensure position requisites will be met in the future.

7. Selection Criteria/Process Analysis: to (1) assess the suitability and adequacy of current selection criteria and staffing processes; (2) identify the most appropriate criteria for selecting personnel to fill different positions; (3) develop realistic job preview materials to aid the self selection, recruitment and orientation processes; (4) develop or choose the most effective assessment testing and selection materials, and method.

8. Training/Development Program Analysis: to (1) assess the adequacy and suitability of established training and development programmes and (2) plan improvements.

PART 5 - CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Use of OA Data

1. The occupational analysis of the financial administration community has resulted in the creation of a comprehensive database. Information on the tasks performed in the various jobs and the knowledge and abilities required for effective performance by financial personnel is basic data for a wide variety of policy and HRM applications.

2. As outlined earlier in the report, a wide range of issues/problems have been identified from the OA data, comments of members of the community and Senior Financial Officers (SFOs) which require action.

3. The database has been established under the care and custody of the PSC (i.e. is resident on their computer mainframe). The OCG has a copy of the database and is developing microcomputer applications for use by the financial administration community.

Recommendation 1

It is recommended that information in the OA database, together with procedures on how to obtain this information, be made available to interested departments/agencies.

Training Framework

4. As set out in SDB Project Directive 1/85 the primary purpose of the Occupational Analysis was to identify the tasks performed by personnel employed in various financial jobs, the knowledge, skills and abilities required to perform these tasks, and the environmental factors affecting competent performance of these duties. Based on the structure of the jobs within the financial community, job related training and development programs for personnel employed within the financial community, can be established. The Framework for Financial Administration Training contained in Figure 3-2 will provide job related training, as specified by the TB Staff Training Policy, structured in a way which takes cognizance of the significant differences in both the jobs and the needs of the individual.

5. The conceptual financial administration training framework together with the job structure provides clear direction on the overall training and development options available to individual members of the financial community. In addition managers will have the information to identify and relate employee capabilities with specific job requirements.

Recommendation 2

It is recommended that the Framework for Financial Administration Training be submitted to the Professional and Technical Training Board (PTTB) for review and agreement in principle, and subsequent referral to the Staff Training Council (STC) for approval.

Implementation Priority

6. The framework for Financial Administration Training is a summary of the overall training requirements of the Financial Community. It is not logical nor feasible to expect that the PSC nor any individual department undertake to provide training in all areas.

7. Given the scope of the overall potential training requirements specified in the training framework and the problems highlighted by SFOs and other members of the community, it will be necessary to determine which training issues should be addressed centrally and those which are to be addressed by departments and in what priority.

Recommendation 3

It is recommended that departments/agencies be consulted to determine which courses should be offered centrally by the PSC and what the priorities should be for developing the new training.

Revised Central Training

8. Each of the courses outlined in the financial administration training framework is supported by the information in the OA database. Tasks performed, together with their time and importance, knowledge and abilities required, provide the basis for course design.

9. The current structure and content of courses offered by the PSC have been regularly updated based on feedback from participants. However, the PSC courses should be adjusted to correspond to the structure outlined in the training framework.

Recommendation 4

It is recommended that the existing PSC financial administration courses be reviewed and revised based on the training framework and supporting OA data.

Other Policy/HRP Issues

10. The comments received from members of the financial community who completed the OA questionnaire and the interviews conducted with SFO's have highlighted several problem areas that could be pursued using the OA data such as:

- areas of task performance
- classification/selection issues
- possible need for a centralized career planning system.

Recommendation 5

It is recommended that the OA data be used to address other policy and HRM issues affecting the Financial Administration Community.

Communication of Results

11. Throughout the OA study significant interest has been expressed by members of the financial administration community on being informed of the results of the analysis.

12. Given the significant effort made by financial personnel to complete the lengthy questionnaire and their professional concern for their community it is important that a concerted effort be made to communicate to all who have contributed to establishment of the database the results of the Occupational Analysis study.

Recommendation 6

It is recommended that a summary of the results of the occupational analysis be communicated to all members of the financial administration community.

SDB PROJECT DIRECTIVE 1/85 **APPENDIX A**
(EXCERPT ONLY)

OCCUPATIONAL ANALYSIS OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION (FI) COMMUNITY

Reference: A. PMM Volume 4, Chapter 10, Staff Training Policy

B. PMM Volume 27, SDB Courses and Educational Services

C. PMM Volume 4, Chapter 25, OCG Activities in Human Resources Management of Financial Officers

Background

1. The Staff Training Policy at Reference A (not attached) states that it is the policy of the government to provide staff training which is necessary to maintain the efficiency and effectiveness of the Public Service in achieving government objectives. The policy also directs that training may be provided to meet any future operational requirements and to maintain the ability of staff to perform assigned duties.

2. To ensure that SDB adheres to this policy, occupational analysis is used to provide management with the information necessary to establish a logical compendium of courses aimed at the identified job requirements. This analysis will provide SDB with the data required to make logical proposals for training programs to the Staff Training Council for approval by the Treasury Board Secretariat.

3. Reference B (not attached) lists the financial administration courses for financial personnel that are currently offered by the SDB. The principal courses are Financial Management levels 1 through 3. Recently, initiatives have been undertaken to modify these courses to better meet the requirements of financial officers.

4. The role of the Office of the Comptroller General (OCG) in the Human Resources Management of financial officers, as outlined at Reference C, (not attached) states that the Professional Development Division will identify financial community training requirements; maintain and communicate information on sources of training; advise and assist in the development and implementation of financial training standards and programs; and, represent the financial community with respect to government training policies, procedures and activities. Towards these goals, the OCG considers it timely to review the various mechanisms used to produce qualified financial officers.

5. The data resulting from occupational analysis will provide management of the PSC and OCG with much of the key information necessary to design appropriate training and development programs for the financial community of the Public Service. In addition, the data may be used by the OCG to address other problems relating to overall development of the financial community.

6. Therefore, the SDB and the OCG, have agreed to conduct an occupational analysis of the financial community.

Aim

7. The primary purpose of the occupational analysis is to identify the tasks performed by personnel employed in various financial jobs, the knowledge, skills and abilities required to perform those tasks, and the environmental factors affecting competent performance of these duties. Based on the structure of the jobs within the financial community, recommendations will be made on the job related training and development programs which should be established for personnel employed within the financial community.

Objectives Of The Analysis

8. As a basis for determining the structure of the training to be put in place for the financial community, the objectives of the analysis will include:

   a) identifying the structure of the jobs within the financial community;

   b) identifying the tasks performed by financial executives, financial officers and financial support staff;

   c) identifying the environmental factors affecting competent performance;

   d) identifying the similarities and differences in the jobs at the various levels of the financial community;

   e) identifying the basic education, knowledge and skills required for fully satisfactory performance in these jobs;

   f) identifying those tasks and environmental factors which individual job incumbents believe require the most emphasis for training;

   g) presenting findings on the results of the analysis and making recommendations on the structure of training for approval by the SDB Management Committee, the Deputy Comptroller General's Senior Financial Officers Advisory Board and other appropriate agencies;

   h) presenting the data on the task content of each job as the basis for task selection and follow-up training design by the SDB and use of the data by other agencies as required.

   NOTE: The remainder of the project directive has not been produced in this Report.

APPENDIX B

OA DATABASE BY CLASSIFICATION AND LEVEL

1. The completed questionnaires were subjected to three levels of edit. The first was a visual edit of each questionnaire prior to data capture to ensure responses were provided in essential areas. The second was a computer program edit to catch errors and omissions not observed during the visual edit. The third edit was a software edit to verify that the data was entered accurately and the information was complete.

2. A number of questionnaires were returned without being completed: some with explanations (leave, illness, secondment, retirement, irrelevant to the position, etc), some without. Table B.1 illustrates the questionnaire survey results.

Table B.1 OA Questionnaire Survey Results

	#	%
Questionnaires sent to departments	4768	
Questionnaires returned	4190	88%
Questionnaires completed	3695	77%
Questionnaires rejected by edit programs	273	6%
Questionnaires in database	**3422**	72%

OA Database

3. The final database of some 3422 individual cases provides a comprehensive description of the tasks currently being performed, knowledge and abilities required, as well as current attitudes within the financial administration community. The information has been edited, stored and retrieved for analysis using a set of computer programs called the Comprehensive Occupational Data Analysis Programs (CODAP).

4. The database has significant numbers of personnel within each classification and at each level as illustrated in **Table B.2.**

Table B.2 OA Database by Classification/Level

EX-05	1	FI-06	98	AS-07	22	ES	15	CR-06	13	ST,DA,	
EX-04	4	FI-05	246	AS-06	35	CS	15	CR-05	162	etc.	14
EX-03	9	FI-04	432	AS-05	68	OM	34	CR-04	445		
EX-02	14	FI-03	452	AS-04	75	PM	53	CR-03	179		
EX-01	24	FI-02	471	AS-03	94	RCMP	11	CR-02	26		
SM	72	FI-01	163	AS-02	88	Other	17	CR-01	3		
OTHER	3	OTHER	3	AS-01	59			OTHER	2		
Sub Total	127		1,865		441		145		830		14
TOTAL	127		1,865			586				844	

APPENDIX C

JOB STRUCTURE DETAIL

This Appendix provides additional detail on components of the job structure of the financial administration community. The data enables a comparision to be made of jobs within the same major functional group (e.g. Planning and Analysis) or indirectly to other jobs in other functional groups. Tasks which are performed by the majority of the members (i.e. 50% or greater) are attributed to the job type; tasks which are not performed by 50% of the members are not attributed to the job type.

Annex 1. Summary of Job Types. A summary of the 41 job types within the job structure which was introduced in Part 2 of the report. (Page 43).

Annex 2. Task Duty Areas. A list of duty areas grouped by functional headings, indicating the range of tasks for each duty area. (Page 49).

Annex 3. Job Type Task Summary. Detail on numbers of tasks performed by duty area for each job type by functional group. (Page 53).

Annex 4. Tasks Performed by Job Type. A list of tasks, by duty area, being performed by significant numbers of respondants by job type (i.e. those performed by at least one job type in a functional group at a level of 50% or greater). (Page 63).

Annex 5. Non-Attributable Tasks. A list of tasks, by duty area, not being performed by significant numbers of respondents (i.e. they are not being performed by at least one job type at a level of 50% or greater). This does not mean that tasks are not being performed, but rather that their performance is somewhat limited. In some cases, investigations of why certain tasks are not being performed at a higher level, may be warranted. (Page 111).

ANNEX 1
TO APPENDIX C

SUMMARY OF JOB TYPES

This Annex provides additional detail on the job types within the job structure which was introduced in Part 2 of the Report.

The identifiers for the job types (e.g. PA5, SS2, etc.) are also used in Annexes 3 and 4.

SUMMARY OF JOB TYPES

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION FUNCTIONAL GROUP

Identifier	Job Type	Groups and Levels	Geographic Distribution (%)		No. of Tasks Performed
			NCR	Non-NCR	
	Management of the Financial Administration Function Sub-Group				
MA 1	Senior Manager - Financial Administration	EX/SM	94	6	104
MA 2	Intermediate Manager - Financial Administration, NCR	FI4-6	71	29	328
MA 3	Intermediate Manager - Financial Administration, Region	SM/FI3-6/AS4-6	11	89	265
MA 4	Junior Manager - Financial Administration, NCR	FI2-4	67	33	194
MA 5	Junior Manager - Financial Administration, Region	FI1-5/AS1-5	10	90	131
	Financial Management Advisory Services Sub-Group				
MA 6	Financial Management Adviser	FI2-5	74	26	74
	Administration - General (including Financial Administration) Sub-Group				
MA 7	Head - Administration Services (Including Finance), NCR	AS1-4	75	25	86
MA 8	Head - Administration Services (Including Finance), Region	AS2-4	11	89	85

SUMMARY OF JOB TYPES

PLANNING AND ANALYSIS FUNCTIONAL GROUP

Identifier	Job Type	Groups and Levels	Geographic Distribution (%) NCR	Geographic Distribution (%) Non-NCR	No. of Tasks Performed
	Planning and Analysis - General Sub-Group				
PA 1	Manager - Planning and Analysis	FI4-6/AS6-7	90	10	151
PA 2	Head - Planning and Analysis	FI 4-5	83	17	121
PA 3	Financial Analyst - Planning and Analysis	FI2-5/AS5-6	89	11	104
	Budgets, Work Plans and Variance Analysis Sub-Group				
PA 4	Head - Budgets, Work Plans and Variance Analysis	FI2-6	50	50	54
PA 5	Financial Analyst - Budgets, Work Plans and Variance Analysis	FI2-4	50	50	54
	Planning and Analysis - Central Agency Sub-Group				
PA 6	Financial Analyst - Central Agency	SM/FI6	100		55
	Planning and Analysis - Operational Support Sub-Group				
PA 7	Financial Officer/Clerk - Planning and Analysis Support	FI1-3/AS1-3/CR4-6	50	50	14

SUMMARY OF JOB TYPES

POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT FUNCTIONAL GROUP

Identifier	Job Type	Groups and Levels	Geographic Distribution (%) NCR	Geographic Distribution (%) Non-NCR	No. of Tasks Performed
	Policy and Systems Development - General Sub-Group				
PS 1	Manager - Policy and Systems Development	SM/FI4-6	80	20	115
PS 2	Financial Systems Analyst - Policy and Systems Development	FI3-5	95	5	60
	Policy and Financial Systems Development Sub-Group				
PS 3	Financial Systems Analyst - Policy and Financial Accounting and Control Systems Development	FI2-5	70	30	57
	Policy Development Sub-Group				
PS 4	Financial Systems Analyst - Policy Development	EX/SM/FI3-6	96	4	17
	Financial Systems Development Sub-Group				
PS 5	Financial Systems Analyst - Financial Accounting and Control Systems Development	FI3-4	92	8	30
	Information Systems Development Sub-Group				
PS 6	Financial Systems Analyst - Information Systems Development, Including EDP Systems	SM/FI3-6/AS2-5	88	12	30
	Training Sub-Group				
PS 7	Financial Officer - Training	FI3-5/AS2-6	63	37	19

SUMMARY OF JOB TYPES

SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES FUNCTIONAL GROUP

Identifier	Job Type	Groups and Levels	Geographic Distribution (%) NCR	Geographic Distribution (%) Non-NCR	No. of Tasks Performed
	Systems Operations and Services - General Sub-Group				
SS 1	Manager - Systems Operations and Services	FI3-5	35	65	94
SS 2	Head/Supervising Clerk - Systems Operations and Services	FI2-3/CR4-6	34	66	73
SS 3	Financial Officer - Cost Accounting, General	FI3	14	86	11
	Expenditure Accounting Sub-Group				
SS 4	Head - Account Verification, Employee Pay	FI1-2	23	77	56
SS 5	Supervising Clerk - Account Verification, Expenditures (Excl. Pay)	CR3-5	15	85	33
SS 6	Financial Clerk - Account Verification, Expenditures (Excl. Pay)	CR3-5	30	70	19
SS 7	Financial Clerk - Account Verification, Employee Pay	CR3-4	23	77	15
SS 8	Financial Clerk - Commitment Control	CR2-4	28	72	9
SS 9	Financial Clerk - Allotment Control	CR3-4	8	92	11
	Revenue Accounting Sub-Group				
SS 10	Head - Revenue Accounting	FI2-5	14	86	51
SS 11	Financial Officer - Accounts Receivable	PM1-2	50	50	45
SS 12	Financial Clerk - Revenue Accounting	CR3-5	50	50	18
SS 13	Financial Clerk - Receipt and Deposit of Money	CR2-4	55	45	9

SUMMARY OF JOB TYPES

SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES FUNCTIONAL GROUP

Identifier	Job Type	Groups and Levels	Geographic Distribution (%) NCR	Geographic Distribution (%) Non-NCR	No. of Tasks Performed
	Financial Reporting and Information Systems Maintenance Sub-Group				
SS 14	Head - Reporting Systems Maintenance (Automated)	FI2-4	50	50	52
SS 15	Head - Financial Report/Statement Preparation (Manual)	FI1-5	64	36	28
SS 16	Financial Officer - Reporting Systems Maintenance (Automated)	FI2-3	79	21	17
SS 17	Financial Officer - Public Accounts, Report/Statement Preparation (Manual)	FI1-3	78	22	21
SS 18	Financial Clerk - Public Accounts, Report/Statement Preparation (Manual)	CR3-4	78	22	23
SS 19	Financial Clerk - Reporting Systems Maintenance (Automated)	CR3-5	63	37	7

ANNEX 2
TO APPENDIX C

TASK DUTY AREAS

This Annex provides a list of the duty areas which have been grouped under functional headings and indicates the range of the tasks for each duty area.

For detail on performance of tasks by job type and task number see Annex 4.

TASK DUTY AREAS

PLANNING AND ANALYSIS	TASK NUMBERS
1. Planning Process - Monitoring and Advice	1-13
2. Strategic Objectives and Plans	14-26
3. Multi Year Operational Plans (MYOP)	27-64
4. Estimates - Main, Parts I, II and III and Supplementary	65-102
5. Budgets/Work Plans	103-123
6. Variance Analysis, Reporting and Corrective Action	124-140
7. Revisions/Reallocations	141-147
8. TB Submissions/Cabinet Documents	148-164
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT	
9. Policy Development (financial, planning and reporting policy)	165-181
10. Operational Planning/Budgetary Control Systems Development	182-189
11. Information Systems Development	190-208
12. Performance Indicator Systems Development	209-218
13. Financial Systems Development (Pay/Expenditures/Revenues)	219-236
14. Inventory Systems Development	237-242
15. EDP Systems Development	243-256
16. Person-year Control/Reporting Systems Development	257-271
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	
17. Human Resources Planning and Advising	272-281
18. Training	282-298
19. Classification and Staffing	299-310
20. Organizational Structures	311-319
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (Including Revolving Fund Operations)	
21. Financial Operations - Monitoring	320-322
Expenditures	
22. Delegation of Financial Authorities	323-331
23. Account Verification - Employee Pay	332-350
24. Account Verification - Expenditures (Excluding Pay)	351-381
25. Appropriation and Allotment Controls	382-398
26. Commitments	399-411
27. Control of Receiver General Cheques	412-413
28. Departmental Bank Accounts	414-417
29. Petty Cash Fund	418-420
30. Corporate Credit Cards	421-423
31. Advances (temporary, standing, working capital, etc.)	484-493

	TASK NUMBERS
Revenues	
32. Rates and Pricing	424-429
33. Billing and Invoices (inclu. Inter/Intra-dept. Settlements)	430-441
34. Accounts Receivable	442-458
35. Receipts and Deposits of Money	459-466
36. Loans	467-483
Reporting	
37. Classification of Accounts	494-500
38. Reporting Systems Maintenance (Automated)	501-515
39. Financial Report/Statement Preparation (Manual)	516-524
40. Public Accounts	525-536
41. Person-year Reporting	576-587
42. EDP Operations (Data entry/manipulation)	603-607
General	
43. Accounting - General (Including Accounting for Inventories)	537-548 554-562
44. Cost Accounting - General	549-553
45. Contracts	563-575
46. Audit Liaison	588-592
Administration Support	
47. Administration - General	593-602
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	
48. Operations - Specific to my work unit	608-618
49. Projects	619-628
50. Employee Performance	629-647
51. Communications	648-663

NOTE 1: See Annex 4 for task detail.

ANNEX 3
TO APPENDIX C

JOB TYPE TASK SUMMARY

This Annex provides details on numbers of tasks performed by duty area for each job type by functional group.

JOB TYPE TASK SUMMARY

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
PLANNING AND ANALYSIS					
1. Planning Process-Monitoring and Advice	(13)	MA1 (13) MA2 (13) MA3 (13) MA4 (10) MA5 (5) MA6 (7) MA7 (6)	PA1 (13) PA2 (11) PA3 (12) PA4 (9) PA5 (1) PA6 (8)		
2. Strategic Objectives and Plans	(13)	MA1 (5) MA2 (7) MA4 (2) MA6 (2)	PA1 (2) PA6 (3)		
3. Multi-year Operational Plans (MYOP)	(38)	MA1 (11) MA2 (27) MA3 (8) MA4 (20) MA6 (2) MA7 (2)	PA1 (26) PA2 (22) PA3 (28) PA6 (14)		
4. Estimates - Main, Parts I, II and III and Supplementary	(38)	MA1 (9) MA2 (20) MA3 (6) MA4 (14) MA6 (3) MA7 (2)	PA1 (22) PA2 (19) PA3 (21) PA6 (14)		
5. Budgets/Work Plans	(21)	MA1 (3) MA2 (19) MA3 (16) MA4 (8) MA5 (9) MA6 (5) MA7 (4) MA8 (1)	PA1 (14) PA2 (8) PA3 (12) PA4 (10) PA5 (12)		
6. Variance Analysis, Reporting and Corrective Action	(17)	MA1 (3) MA2 (15) MA3 (14) MA4 (12) MA5 (14) MA6 (13) MA7 (6) MA8 (7)	PA1 (14) PA2 (12) PA3 (12) PA4 (14) PA5 (13)		SS3 (1) SS4 (2)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
7. Revisions/ Reallocations	(7)	MA1 (2) MA2 (6) MA3 (5) MA4 (5) MA5 (5) MA6 (5) MA7 (3) MA8 (1)	PA1 (5) PA2 (5) PA3 (5) PA4 (5) PA5 (5)		
8. TB Submissions/ Cabinet Documents	(10)	MA1 (4) MA2 (10) MA3 (1) MA4 (7) MA6 (2)	PA1 (12) PA2 (10) PA3 (7) PA6 (9)		
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT					
9. Policy Development (financial, planning and reporting policy)	(17)	MA1 (1) MA2 (14) MA3 (5) MA6 (5)	PA1 (6)	PS1 (14) PS2 (12) PS3 (11) PS4 (14) PS7 (4)	SS1 (2)
10. Operational Planning/ Budgetary Control Systems Development	(8)	MA1 (2) MA2 (8) MA3 (4) MA4 (2) MA6 (2)	PA1 (4) PA2 (1)	PS2 (1)	
11. Information Systems Development	(19)	MA2 (9) MA3 (5) MA6 (2)	PA1 (4)	PS1 (13) PS2 (13) PS3 (1) PS6 (13)	
12. Performance Indicator Systems Development	(10)	MA2 (4) MA3 (1)	PA1 (4) PA6 (1)		
13. Financial Systems Dvpmt. (Pay, Expenditures, Revenues)	(18)	MA2 (14) MA3 (15) MA4 (5) MA6 (1)	PA1 (2)	PS1 (15) PS2 (15) PS3 (15) PS5 (14)	SS1 (8) SS3 (1)
14. Inventory Systems Development	(6)	MA3 (3) MA5 (1)			
15. EDP Systems Development	(14)	MA2 (3) MA3 (3) MA6 (2)	PA1 (1)	PS1 (9) PS2 (8) PS5 (7) PS6 (11)	SS16 (2)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
16. Person-year Control/ Reporting Systems Development	(15)	MA2 (11) MA3 (8) MA4 (1) MA6 (1) MA7 (1)	PA1 (3) PA2 (1) PA4 (4)	PS2 (5)	SS4 (2)
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT					
17. Human Resource Planning and Advisory	(10)	MA2 (4) MA3 (1)			
18. Training	(17)	MA1 (1) MA2 (13) MA3 (13) MA4 (1) MA5 (1) MA6 (1) MA7 (1) MA8 (1)	PA1 (7) PA4 (2)	PS1 (11) PS2 (3) PS3 (5) PS5 (4) PS7 (13)	SS1 (4) SS2 (1) SS10 (1) SS14 (1) SS15 (1)
19. Classification and Staffing	(12)	MA1 (6) MA2 (6) MA3 (7) MA4 (3) MA5 (4) MA7 (5) MA8 (5)	PA1 (6) PA2 (4) PA4 (4)	PS1 (5)	SS1 (5) SS2 (2) SS10 (4) SS14 (4) SS15 (2)
20. Organizational Structure	(9)	MA1 (3) MA2 (8) MA3 (8) MA5 (1)	PA1 (3)		SS1 (2)
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES					
21. Financial Operations - Monitoring	(3)	MA2 (3) MA3 (3) MA4 (3) MA5 (3) MA8 (3)			SS1 (3) SS2 (3) SS10 (2)
Expenditures					
22. Delegation of Financial Authorities	(9)	MA2 (6) MA3 (8) MA4 (6) MA5 (5) MA6 (1) MA7 (2) MA8 (3)			SS1 (5) SS2 (2) SS4 (4)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
23. Account Verification - Employee Pay	(19)	MA2 (1) MA3 (2) MA4 (2) MA5 (1) MA7 (1)			SS1 (1) SS4 (17) SS7 (14)
24. Account Verification - Expenditures (excluding pay)	(31)	MA2 (2) MA3 (7) MA4 (7) MA5 (7) MA6 (1) MA7 (6) MA8 (3)			SS1 (6) SS2 (13) SS5 (8) SS6 (10) SS9 (3) SS18 (3)
25. Appropriation and Allotment Controls	(17)	MA2 (10) MA3 (9) MA4 (11) MA5 (4) MA6 (3)	PA1 (9) PA2 (5) PA3 (2) PA4 (3) PA5 (6) PA6 (3)		SS2 (1) SS9 (6)
26. Commitments	(13)	MA2 (1) MA3 (3) MA4 (2) MA5 (2) MA7 (4) MA8 (2)			SS1 (2) SS2 (3) SS4 (6) SS8 (8)
27. Control of Receiver General Cheques	(2)	MA2 (1) MA3 (1) MA4 (1) MA5 (1) MA8 (1)			SS1 (1) SS2 (1) SS5 (2) SS13 (1)
28. Departmental Bank Accounts	(4)	MA3 (1) MA5 (1) MA8 (1)			SS1 (1) SS5 (2)
29. Petty Cash Fund	(3)	MA2 (1) MA3 (2) MA4 (2) MA5 (2) MA8 (2)			SS1 (1) SS2 (1) SS5 (3)
30. Corporate Credit Cards	(3)				
31. Advances	(10)	MA2 (2) MA3 (3) MA4 (4) MA5 (3) MA6 (1) MA8 (2)			SS1 (2) SS2 (5) SS4 (2) SS5 (9) SS6 (7)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
Revenues					
32. Rates and Pricing	(6)	MA2 (3)	PA1 (2)		
33. Billing and Invoices (incl. Inter/Intra-dept. Settlements)	(12)	MA2 (1) MA3 (2) MA5 (1)			SS1 (2) SS10 (1) SS12 (6)
34. Accounts Receivable	(17)	MA2 (1) MA3 (6) MA5 (2) MA8 (1)			SS1 (1) SS10 (15) SS11 (17) SS12 (13)
35. Receipts and Deposits of Money	(8)	MA2 (1) MA3 (1) MA4 (1) MA5 (1) MA8 (1)			SS1 (1) SS2 (1) SS13 (7)
36. Loans	(17)				SS11 (5)
Reporting					
37. Classification of Accounts	(7)	MA2 (2) MA3 (2) MA4 (6) MA5 (2) MA6 (1)	PA1 (2) PA2 (2) PA4 (1)	PS1 (1) PS2 (5) PS3 (1)	SS1 (1) SS2 (1) SS16 (4)
38. Reporting Systems Maintenance (Automated)	(15)	MA2 (1) MA3 (2) MA6 (1)	PA2 (1) PA5 (2)	PS2 (7) PS6 (2)	SS1 (1) SS14 (10) SS16 (10) SS19 (4)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
39. Financial Report/ Statement Preparation (Manual)	(9)	MA1 (2) MA2 (6) MA3 (6) MA4 (7) MA5 (6) MA6 (5) MA7 (5) MA8 (3)	PA1 (8) PA2 (4) PA4 (4) PA5 (5) PA7 (5)		SS1 (2) SS2 (3) SS3 (4) SS4 (1) SS10 (1) SS15 (6) SS17 (5) SS18 (2)
40. Public Accounts	(12)	MA1 (1) MA2 (3) MA3 (1) MA4 (7)			SS1 (2) SS2 (1) SS15 (1) SS17 (11) SS18 (8)
41. Person-year Reporting	(12)	MA2 (6) MA3 (5) MA4 (3) MA5 (6) MA6 (3) MA7 (10) MA8 (4)	PA1 (6) PA2 (3) PA4 (7) PA5 (7) PA7 (7)		SS4 (10)
42. EDP Operations (Data Entry/Manipulation)	(5)			PS6 (1)	
<u>General</u>					
43. Accounting -General (Including Accounting for Inventories)	(12)	MA3 (3) MA4 (8) MA5 (2) MA7 (1) MA8 (2)			SS1 (3) SS2 (7) SS4 (3) SS5 (3) SS6 (2) SS8 (1) SS9 (2) SS12 (2) SS13 (1) SS18 (7) SS19 (3)
44. Cost Accounting - General	(5)	MA2 (1) MA3 (1)	PA1 (1)		SS3 (4)

QUESTIONNAIRE DUTY AREA	TOTAL TASKS	RESPONSES - TASKS PERFORMED M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
45. Contracts	(13)	MA2 (5) MA3 (3) MA4 (2) MA5 (2) MA6 (2) MA7 (1) MA8 (5)	PA1 (2)	PS1 (2)	
46. Audit Liaison	(5)	MA1 (2) MA2 (4) MA3 (4) MA4 (4) MA5 (4) MA6 (1) MA8 (3)	PA1 (3) PA4 (2)	PS1 (4) PS3 (1) PS7 (1)	SS1 (4) SS2 (2) SS3 (1) SS10 (1)
Administrative Support					
47. Administrative - General	(10)	MA7 (2)	PA7 (1)		SS2 (1) SS4 (1) SS5 (3) SS7 (1) SS18 (3)
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION					
48. Operations-Specific to My Work Unit	(11)	MA1 (10) MA2 (11) MA3 (11) MA4 (8) MA5 (11) MA7 (9) MA8 (11)	PA1 (10) PA2 (6) PA4 (9)	PS1 (10)	SS1 (11) SS2 (8) SS4 (2) SS5 (1) SS10 (10) SS14 (8) SS15 (6)
49. Projects	(10)	MA1 (4) MA2 (8) MA3 (10)	PA1 (5) PA4 (1)	PS1 (10) PS2 (7) PS3 (6) PS5 (5) PS6 (2) PS7 (1)	SS14 (2) SS15 (2)
50. Employee Performance	(19)	MA1 (15) MA2 (19) MA3 (19) MA4 (14) MA5 (19) MA7 (13) MA8 (16)	PA1 (15) PA2 (7) PA4 (13)	PS1 (12)	SS1 (18) SS2 (11) SS4 (5) SS5 (5) SS10 (13) SS14 (10) SS15 (8)

QUESTIONNAIRE		RESPONSES - TASKS PERFORMED			
DUTY AREA	TOTAL TASKS	M & A Group Job Type	P & A Group Job Type	P & S Group Job Type	SO & S Group Job Type
51. Communications	(16)	MA1 (7) MA2 (16) MA3 (10) MA4 (6) MA5 (7) MA6 (4) MA7 (3) MA8 (4)	PA1 (15) PA2 (6) PA3 (5) PA4 (4) PA5 (2) PA6 (5)	PS1 (10) PS2 (1) PS3 (3) PS4 (3) PS6 (1)	SS1 (6) SS2 (4) SS5 (1) SS10 (3) SS14 (3) SS15 (2) SS17 (5)

ANNEX 4
TO APPENDIX C

TASKS PERFORMED BY JOB TYPE

This Annex highlights tasks by duty area, being performed by significant numbers of respondants by job type (i.e. those performed by at least one job type in a functional group at a level of 50% or greater):

- Management and Administration Functional Group (page 64)
- Planning and Analysis Functional Group (page 80)
- Policy and Systems Development Functional Group (page 90)
- Systems Operations and Services Functional Group (page 96)

Non-attributable tasks (those not performed by any job type at a minimum level of 50% of the members), are shown in Annex 5.

NOTE 1: Tasks performed at a level of 50% or greater are shown in bold typeface; at 49% to 10% in regular typeface; and below 10% replaced by hyphens(-).

PLANNING AND ANALYSIS

Planning Process - Monitoring and Advice

		Percent of respondents performing by job type (see note 1 on page 63)							
		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
001	Review mgnt control system to insure OPF/process of acctblty estab and maint.	81	79	50	17	18	35	29	--
002	Provide advice to senior management on the OPF/process of accountability.	91	88	59	42	32	43	46	21
003	Monitor the planning and resource allocation process to identify improvements warranted.	84	96	73	58	32	57	54	16
004	Provide advice to sr. mgnt on expend redirection (budget reductions, new initiatives etc.).	94	96	86	83	55	91	67	26
005	Exercise functional control over the planning and resource allocation process.	81	88	57	58	35	26	46	21
006	Coordinate operational planning with financial planning.	84	88	77	67	29	65	54	21
007	Assess the financial implications of line manager proposals.	81	88	95	75	61	83	58	16
008	Provide advice on the financial aspects of line manager proposals.	75	96	96	83	61	91	63	26
009	Provide advice in the development of line operational policy.	69	67	63	25	26	30	33	--
010	Provide advice to senior management on the financial aspects of line organizational structures.	72	79	75	50	26	35	33	--
011	Provide advice to senior management on the efficiency and economy of program operations.	78	88	73	67	42	61	38	21
012	Provide advice to senior management on the financial status of operations.	91	96	95	83	68	91	75	32
013	Monitor the efficiency and effectiveness of the Financial services organization.	88	92	91	83	58	30	29	26
	Strategic Objectives and Plans								
014	Determine the effect of Government strategic planning policy on departmental policy.	34	67	20	17	--	--	13	--
015	Provide advice to sr. mgnt on development of departmental strategic objectives and plans.	56	67	25	33	10	35	17	--
017	Provide financial input into the development of strategic planning guidelines.	59	83	39	50	16	57	38	11
019	Prepare strategic overview inputs (e.g. financial trends, analysis, supporting schedules, etc.).	50	92	41	42	10	48	33	--
021	Provide financial advice on strategic overview submissions.	66	79	38	42	13	43	42	--
022	Review financial inputs to strategic overview submission.	50	83	39	50	16	57	38	--
024	Prepare briefing material to support strategic overview submissions.	16	50	18	25	--	17	17	--
	Multi Year Operational Plans (MYOP)								
027	Interpret TB and other directives in order to guide departmental MYOP preparation.	72	88	38	58	10	22	21	11
028	Provide financial advice in the development of MYOP goals and objectives.	78	96	59	67	19	39	38	16
029	Determine MYOP goals and objectives	56	75	29	--	--	--	25	16
030	Prepare financial directives/instructions for MYOPs.	31	75	30	58	--	--	17	11

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
031	Recommend MYOP financial planning directives/instructions, for approval.	38	79	29	50	--	--	17	--
032	Approve MYOP financial planning directives/instructions.	56	67	23	--	--	--	--	--
033	Review MYOP financial planning directives/instructions.	38	75	45	50	13	30	29	16
034	Gather data required for MYOP preparation.	16	88	73	92	39	70	67	32
035	Forecast MYOP operational work load requirements, trends, performance data etc.	19	75	54	83	13	--	25	26
036	Determine MYOP financial resource requirements.	31	96	59	92	23	30	42	26
037	Determine MYOP person-year resource requirements.	31	96	50	75	13	--	42	21
039	Prepare substantiations, explanations, etc. to support MYOPs.	22	92	54	75	--	22	33	26
040	Prepare inputs to be rolled up into a MYOP submission.	--	83	70	67	13	43	50	32
041	Prepare MYOP submissions.	13	63	43	75	10	--	25	26
042	Review MYOP submissions for content.	72	96	46	42	--	30	17	21
043	Follow up on missing data, etc. for MYOPs.	19	88	52	75	16	30	46	21
044	Negotiate modifications to MYOP submissions/inputs with originator.	44	88	34	33	--	--	17	--
045	Recommend MYOP submissions for sign off.	63	79	42	58	--	--	17	11
047	Provide advice on MYOP submissions/inputs.	59	96	45	75	13	52	29	16
048	Provide advice to senior management during review of MYOP submissions.	84	96	48	58	10	48	25	--
049	Defend/justify MYOP submissions.	75	88	27	58	--	--	21	--
050	Prepare briefing material on MYOP submissions.	34	92	25	58	--	--	25	--
051	Identify change requirements for MYOP Fall update, etc..	31	83	41	75	--	--	21	11
052	Monitor the MYOP process.	56	88	34	42	--	13	--	--
053	Provide financial advice in the development of MYOP guidelines/call letters.	28	79	30	25	--	17	--	--
054	Provide input to MYOP guidelines/call letter preparation.	44	67	16	50	--	--	--	--
055	Prepare MYOP guidelines/call letters.								
056	Recommend MYOP guidelines/call letters for sign off.	31	54	13	--	--	--	--	--
057	Sign off MYOP guidelines/call letters.	53	29	11	--	--	--	--	--
	Estimates - Main, Parts I, II and III and Supplementary								
065	Review TB resource level guidelines and directives to guide prep. of Estimate submissions.	63	92	36	58	23	30	13	11
066	Identify the need for Supplementary Estimates submissions, including changes to Revolving Funds.	63	100	36	58	13	43	--	11
067	Provide advice to sr. mgnt on Estimate submission resource levels, guidelines and directives.	84	100	48	67	26	70	29	11
068	Prepare Estimate submission directives/instructions.	16	67	29	42	26	22	--	--
069	Approve Estimate submission directives/instructions.	66	54	13	--	--	--	--	--
070	Determine Estimate submission resource levels.	28	75	21	58	--	--	--	16
071	Provide financial advice on Estimate submissions including Revolving Funds.	53	92	52	83	19	39	29	11
072	Coordinate the collection of data to support the preparation of Estimate submissions.	28	88	57	92	35	43	50	21
073	Gather data to support the preparation of Estimate submissions.	13	75	68	83	45	65	63	32
074	Prepare data in format required for reporting performance/results in Estimates Part III.	16	67	30	75	23	13	--	21

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
075	Forecast oper. work load requirements, trends, performance data, etc., for Estimate submissions.	25	71	43	67	19	43	21	26
076	Determine financial resource requirements for Estimate submissions.	25	88	54	100	32	57	29	32
077	Calculate person-year resource requirements for Estimate submissions.	16	88	54	92	39	26	46	32
078	Prepare working papers/schedules to support Estimate submissions.	--	71	50	92	26	39	21	32
079	Prepare Estimate submissions.	--	54	41	67	42	17	29	32
081	Review Estimate submissions for content.	78	71	45	50	26	22	13	21
082	Negotiate changes to Estimate submissions/inputs.	53	88	36	33	19	--	--	--
083	Recommend Estimate submissions for sign off.	88	79	25	25	19	13	--	--
085	Monitor the Estimates submission process.	66	79	29	29	19	--	--	--
086	Prepare briefing material on Estimate submissions.	38	79	27	27	13	13	--	--
	Budgets/Work Plans								
103	Provide financial advice in allocation of resources for preparation of Budgets/Work Plans.	69	96	84	83	84	83	67	26
104	Allocate resources for preparation of Budgets/Work Plans.	28	67	61	75	48	26	38	11
105	Write guidelines/instructions onBudget/Work plan preparation.	28	88	61	50	35	43	13	16
106	Determine Budget/Wrok Plan operational goals and objectives.	41	63	55	17	29	--	17	32
107	Determine operational workload requirements, performance standards etc. for Budgets/Work Plans.	13	71	64	--	16	--	21	37
108	Determine financial resource requirements for Budgets/Work Plans.	25	92	79	25	65	35	33	37
109	Calculate person-year requirements for Budgets/Work Plans.	13	88	75	42	58	30	54	47
110	Provide financial advice/assistance on the preparation of Budgets/Work Plans.	44	100	95	92	90	91	71	58
111	Prepare cash-based Budgets/Work Plans (mthly resce needs time-phased to anticip. cash disbursmt)	--	71	75	42	55	35	21	32
112	Prep. cost-based Budgets/Work Plans (mthly resce needs time-phased to expect. ops/wrklds o/put)	--	58	36	25	39	17	29	21
114	Review Budgets/Work Plans.	44	92	91	50	68	61	50	42
115	Negotiate changes to Budgets/Work Plans.	31	83	75	25	48	26	21	16
116	Recommend Budgets/Work Plans for sign off.	41	83	64	33	52	30	21	16
118	Provide financial advice to senior management during review of Budgets/Work Plans.	81	100	79	67	65	87	42	16
119	Prepare Budget/Work Plan inputs to rptg system/master file (summarize, reconcile, batch, etc.).	--	67	57	33	48	30	33	16
120	Input Budgets/Work Plan data into the reporting system/master file.	--	50	38	42	19	39	17	--
121	Monitor the Budget/Work Plan preparation and allocation process.	50	88	59	67	48	52	29	--
122	Liaise with other depts/agencies/branches on Budgets/Work Plans related to shared pgms, etc.	--	50	27	--	10	17	21	--
123	Coordinate the preparation of Budgets/Work Plans.	28	83	63	50	55	48	46	32
	Variance Analysis, Reporting and Corrective Action								
124	Review financial management reports to identify those which require variance analysis.	41	92	93	83	90	78	83	58
125	Gather supporting data to assist in variance analysis.	--	75	73	67	81	96	83	63
126	Prepare supporting data in format required for variance analysis.	--	75	64	58	61	78	83	58

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
127	Analyse data to identify the nature and significance of variances.	--	88	86	100	90	96	75	68
128	Identify actions to deal with variance problems of plans versus results.	22	83	79	75	71	83	58	58
129	Prepare cash-based variance analysis reports (i.e. to reflect cash disbursements only).	--	63	63	50	71	65	17	47
131	Provide financial advice to managers on variance analysis report preparation.	44	88	91	67	87	74	46	58
132	Review variance analysis reports for accuracy, clarity, completeness and supportability.	31	83	95	58	74	74	42	42
133	Negotiate changes or improvements required in variance analysis reports.	28	88	75	67	52	57	21	16
134	Recommend variance analysis reports for sign off.	16	71	51	33	55	39	21	26
135	Sign off variance analysis reports.	34	50	45	17	26	17	--	--
136	Monitor spending trends versus budget allocation throughout the budget year.	53	100	96	100	100	87	67	74
137	Monitor the variance analysis practices/processes.	31	88	80	42	71	57	21	11
138	Brief senior management on variance analysis findings and recommendations.	78	100	86	75	87	91	42	11
139	Review variance analysis reports to assess the corrective action recommended.	50	71	86	67	65	57	29	--
	Revisions/Re-allocations								
141	Identify funds which may be made available for re-allocation.	59	92	88	92	94	91	83	53
142	Negotiate the re-allocation of funds with the appropriate managers.	69	96	80	58	84	57	46	16
143	Provide financial advice in the negotiations of transfer of funds.	47	92	89	67	77	91	71	32
144	Prepare documentation to effect the transfer of funds within authorized allotments.	--	63	63	75	68	57	75	26
145	Recommend fund transfer documentation for sign-off.	34	92	61	58	55	57	46	16
146	Sign off on fund transfers.	47	58	43	--	23	17	--	11
	TB Submissions/Cabinet Documents								
148	Identify the need/requirement for TB submissions.	56	83	41	75	--	43	--	16
149	Gather/compile background data and analysis to support TB submissions.	--	75	46	75	--	30	--	11
150	Provide advice on the financial aspects of TB submission preparation.	69	96	50	67	--	61	17	--
151	Assist in prep. of TB submissions (calculations, provn of financial and related data, etc.).	22	83	45	67	--	61	25	--
152	Prepare TB submissions.	22	71	29	75	--	17	--	--
153	Analyse TB submissions for impact, feasibility, and agreement with operational plans.	53	79	30	42	--	26	--	--
154	Liaise with the originators to address TB submission modifications.	38	63	25	50	--	30	--	--
155	Maintain a control file on TB submissions.	--	58	16	50	--	--	--	--
156	Coordinate the processing/follow up actions related to TB submissions.	13	79	20	25	--	--	--	--
157	Recommend TB submissions for sign off.	28	71	20	17	--	22	--	--

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT									
Policy Development (financial, planning and reporting policy)									
165	Carry out reviews to identify the need for new or improved financial policies.	34	96	41	17	13	43	--	--
166	Prepare a plan/framework for the development of financial policy.	31	79	20	17	--	--	--	--
167	Carry out reviews to identify long-range financial systems considerations.	16	63	30	17	--	39	--	--
168	Prepare long-range financial systems plans/proposals.	16	75	21	--	--	22	--	--
169	Consult with departments/legal authorities/etc. on ramifications of proposed financial policy.	13	67	13	--	--	13	--	--
170	Draft/write financial policy.	--	75	23	25	--	13	--	--
171	Provide advice in the development of financial policy.	31	88	55	33	13	57	--	--
172	Review draft financial policy for completeness, feasibility, legality, etc.	44	92	46	25	13	43	--	--
173	Recommend proposed financial policy for approval.	38	88	27	25	--	22	--	--
174	Approve financial policy.	59	42	13	--	--	--	--	--
175	Coordinate the implementation of new/revised financial policy.	25	92	55	33	16	57	--	--
176	Provide advice on new/revised financial policies.	44	96	73	42	19	83	17	11
177	Monitor the implementation of new/revised financial policies.	41	100	75	42	16	70	--	--
178	Identify financial aspects of legislation/regulations which require revision.	34	67	32	--	--	22	--	--
181	Provide input into the development of financial policy.	41	79	55	33	19	61	21	--
Operational Planning/Budgetary Control Systems Development									
182	Carry out reviews to identify need for new/improved oper. planning/budget control systems.	53	92	50	42	13	57	13	--
183	Develop an oper. plan framework (linkages, plng elements, organizational, accountability, etc.)	44	54	21	--	--	13	--	--
184	Develop oper. planning/budgetary control systems procedures, standards, work instruments, etc.)	25	75	43	33	13	43	17	
185	Recommend operational planning/budgetary control systems for approval.	44	83	36	50	--	26	--	--
186	Approve operational planning/budgetary control systems.	53	50	21	--	--	--	--	--
187	Coordinate the implementation of operational planning/budgetary control systems.	24	79	61	33	13	48	13	--
188	Evaluate oper. planning/budgetary control systems to ensure system objectives have been met.	31	79	52	--	--	35	--	--
189	Provide financial advice on the development of operational planning/budgetary control systems.	38	92	61	50	29	70	17	11
Information Systems Development									
191	Identify information system requirements.	41	88	57	17	--	52	--	11
192	Prepare a recommendation for changes to an Information systems.	--	79	54	25	10	48	--	11
193	Recommend the development of a new/modified Information system.	31	79	52	--	10	30	--	16
195	Prepare Information systems reporting formats, statements, classification of accounts, etc.	--	79	30	--	--	43	--	--
198	Prepare implementation plans for new/modified Information systems.	--	50	27	--	--	17	--	--

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
199	Recommend the implementation of new/modified information systems.	31	67	38	17	--	35	--	11
201	Coordinate the implementation of new/modified Information systems.	16	67	52	17	13	39	--	--
202	Evaluate new/modified Information systems to ensure system objectives are met.	19	79	46	17	--	35	--	--
205	Provide financial advice/respond to enquiries on Information systems.	19	92	66	25	16	78	--	--
	Performance Indicator Systems Development								
209	Evaluate the ability of present Performance Indicators to measure operational performance.	31	54	39	--	--	--	--	16
210	Identify Performance Indicators which would assist in measuring operational performance etc.	22	54	48	--	--	13	--	16
211	Provide financial assistance in the development of Performance Indicators.	16	63	54	--	--	26	--	--
218	Provide advice on Performance Indicators.	34	50	41	--	--	13	13	11
	Financial Systems Development (Pay/Expenditures/Revenues)								
219	Identify need to estab/improve cash-based acctg system (acct for expend./recpt on cash basis).	16	67	66	33	26	30	--	--
220	Ident. need to estab/impr. cost-based acctg sytm (acct for vol of outpts, quant, price of inpts)	16	63	54	--	10	13	--	--
221	Identify system requirements for a financial accounting and control system.	--	88	79	42	23	48	--	11
222	Prepare a proposal for new, or changes to, a financial accounting and control system.	--	79	68	67	29	30	--	11
223	Recommend proposal for the dvpmt of new/modified financial accounting and control system.	--	83	57	42	23	26	--	--
224	Approve the development of a new/modified financial accounting and control system.	41	54	30	--	--	--	--	--
225	Provide input to dvpmt of financial acctng and control system (e.g. forms, flow charts, etc.).	13	79	84	67	32	48	13	11
226	Develop a financial accounting and control system.	--	46	54	42	32	39	--	--
227	Develop/write systems procedures for a financial accounting and control system.	--	38	52	50	19	30	--	11
228	Review the design of a financial accounting and control system.	16	92	71	33	29	48	--	11
229	Test a new/modified financial accounting and control system.	--	46	66	33	19	35	13	11
230	Prepare an implementation plan for a new/modified financial accounting and control system.	--	63	55	25	16	22	--	11
231	Recommend for approval the implementation of a new/modified financial acctg and control system.	16	63	48	25	16	35	--	--
233	Coordinate the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	--	75	63	50	29	30	--	--
234	Monitor the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	19	79	84	42	26	43	--	--
235	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control systems.	28	92	88	75	42	74	13	11
236	Evaluate a financial accounting and control system to ensure objectives have been met.	--	92	82	42	39	39	--	--
	Inventory Systems Development								
239	Identify accounting and control system reqmts of machinery and equipment inventory system.	--	33	50	--	32	13	--	16
241	Implement inventory system accounting and control procedures.	--	29	59	17	55	13	--	37
242	Evaluate inventory systems to ensure accounting and control objectives have been met.	13	46	66	25	45	22	--	21

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
EDP Systems Development									
245	Review EDP system design to ensure financial control and output data, etc. meet requirements.	--	63	43	17	16	39	--	--
246	Assist in the piloting/testing of EDP systems.	--	46	52	17	13	57	--	11
249	Monitor EDP system operations to ensure financial controls and outputs meet design criteria.	--	58	45	17	16	35	--	--
250	Liaise with EDP personnel/users/suppliers to deal with EDP system problems.	--	38	50	25	19	52	--	11
251	Identify the need for a micro-computer/micro-computer network to support financial operations.	28	58	54	33	32	30	--	11
Person-Year Control/Reporting System Development									
257	Identify system requirements for the control/reporting of person-years.	21	96	68	--	29	35	--	--
258	Prepare a proposal for new, or changes to, a person-year control/reporting system.	--	71	52	--	19	22	--	--
259	Recommend a proposal for the development of a new/modified person-year control/reporting system.	19	83	45	--	26	22	--	--
261	Provide input to the development of a person-year control/reporting system.	22	71	75	50	29	43	50	--
262	Develop a person-year control/reporting system.	--	54	48	--	16	26	21	--
264	Test a new/modified person-year control/reporting system.	--	38	50	--	16	--	13	--
265	Prepare an implementation plan for a new/modified person-year control/reporting system.	--	58	39	--	--	--	--	--
266	Recommend for approval the implementn of new/modified person-year control/rptg system.	28	71	41	--	--	--	--	--
268	Coordinate the implementation of a new/modified person-year control reporting system.	--	83	57	17	19	17	--	--
269	Monitor the implementation of a new/modified person-year control/reporting system.	19	88	77	17	29	26	--	--
270	Provide advice/respond to enquiries on a person-year control/reporting system.	25	92	86	42	39	57	21	21
271	Evaluate a person-year control/reporting system to ensure system objectives have been met.	25	96	77	17	29	35	--	--
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT									
HR Planning and Advising									
274	Recommend a plan/proposal to address specific Human Resources issues.	25	54	29	--	--	--	17	--
277	Monitor Human resource implementation plans.	19	50	43	--	10	--	17	--
278	Provide advice/assistance on Human Resources Management of the financial community.	19	58	50	--	16	--	17	--
279	Identify the Human Resources information requirements of the financial community.	--	54	43	--	--	--	--	--
Training									
282	Identify financial community/organization trng needs (on-going, special, dvpmtl, orientn, etc.).	16	92	80	33	35	43	13	42
284	Liaise with PSC/depts/others re current courses, devpmts in training, tech. training reqmts.	--	63	65	--	16	--	--	26
285	Prepare financial community/organization training plans.	--	83	68	17	19	--	17	42
286	Recommend for approval financial community/organization training plans.	--	71	57	--	10	--	--	42

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
287	Approve financial community/organization training plans.	56	54	41	--	10	--	--	--
289	Provide advice/assist in the development of financial training packages/course materials.	--	54	59	--	29	43	13	16
290	Review financial trng packages/course materials for content (emphasis, objectives, etc.).	16	58	66	--	16	35	--	11
292	Coordinate the implementation of financial training.	--	42	50	--	29	13	--	16
293	Conduct financial training session, modules, courses.	31	54	57	--	39	48	--	11
294	Coach/give on-the-job training to employees.	34	100	88	54	81	70	58	53
295	Monitor the implementation of financial training.	--	50	75	--	29	--	--	11
296	Evaluate the effectiveness of financial training programs/courses.	--	67	75	--	39	--	--	11
297	Disseminate information on financial training.	--	54	73	--	39	--	17	21
298	Provide advice on financial training.	28	71	82	25	42	42	48	37
	Classification and Staffing								
300	Provide advice/assist in the application of classification standards.	16	25	39	--	--	--	50	--
304	Determine staffing/employment requirements.	50	58	82	25	48	--	46	63
305	Prepare job descriptions.	59	83	88	50	81	13	75	89
306	Classify positions (as a member of a classification committee).	38	46	57	--	19	--	13	11
307	Negotiate the loan or secondment of personnel (to or from).	56	67	80	25	35	--	29	26
308	Prepare competition documentation (staffing reqsts, statemt of quals, questions and answersetc.)	56	75	89	42	97	43	88	89
309	Screen competition applications (including curriculum vitae).	72	79	89	50	87	30	75	89
310	Interview competition candidates.	81	75	93	50	97	43	79	89
	Organizational Structures								
311	Identify changes required in a financial organizational structure.	66	92	84	--	55	--	17	32
312	Develop a financial organizational structure.	63	88	77	--	45	--	21	11
313	Prepare a financial organizational change proposal.	38	96	71	--	48	--	21	16
314	Analyse financial organizational change proposals.	28	75	68	--	26	--	13	--
315	Recommend financial organizational change proposals for sign off.	28	79	55	--	23	--	13	--
316	Sign off on financial organizational change proposals.	53	33	29	--	--	--	--	--
317	Prepare a financial organizational change implementation plan.	25	75	57	--	23	--	--	--
318	Coordinate the implementation of a financial organizational change.	22	83	64	--	25	--	--	--
319	Provide advice on financial organizational structure/change proposals.	38	83	80	17	35	22	25	11

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)									
Financial Operations - Monitoring									
320	Monitor fin. acctg and cont. proced. to ensure accts properly maint/rept and assets safeguarded.	22	96	95	100	97	39	38	84
321	Monitor fin. svce to ensure fin. data and anal. tech. provided for managerial problem-solving.	34	96	95	83	94	39	29	53
322	Monitor cash mgmt and control practices (timing of deposits/payments, invoicing and collection)	16	83	95	92	97	17	25	68
Delegation of Financial Authorities									
323	Identify changes required to financial signing authorities.	34	92	86	83	65	48	33	32
324	Assess proposals for changes to the delegation of financial signing authorities.	34	92	79	33	35	39	13	--
325	Prepare docs to effect change to deleg. of fin. signing authorities (incl. charts, memo, etc.).	--	58	70	50	52	--	38	--
326	Recommend changes to the delegation of financial signing authorities for approval/sign off.	31	79	79	50	42	22	17	26
328	Distribute delegation of financial signing authority documents.	--	54	63	33	48	--	46	47
329	Maintain files/records of financial signing authorities.	--	46	68	75	68	13	54	68
330	Maintain the system of specimen signature cards.	--	42	68	67	58	--	33	58
331	Provide advice on financial signing authorities.	34	88	96	100	94	83	67	74
Account Verification - Employee Pay									
335	Certify employee pay transactions for payment under FAA Section 26.	--	21	57	58	42	17	--	37
343	Maintain a register of employee pay cheques.	--	--	25	--	16	--	58	16
350	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control aspects of employee pay.	--	50	77	58	55	--	29	37
Account Verification - Expenditures (Excluding Pay) (Travel, goods and services, contributions, etc.)									
351	Maintain a file of source docs re verification and payment requisition of expend. (excl. pay).	--	--	30	17	16	--	54	26
352	Process invoices for signature under FAA Section 27.	--	13	34	--	26	--	75	37
354	Carry out pre-audit on expenditures (excl. pay) (authenticate authorities; coding,computations).	--	--	34	--	19	--	58	32
361	Certify expenditures (excluding pay) transactions for payment under FAA Section 26.	19	38	80	100	94	17	17	63
364	Correct expenditure (excluding pay) system errors identified through reconciliations, etc.	--	--	32	33	23	13	54	16
365	Monitor expend. acct verific. and payment reqtn practices and controls on expend. (excl. pay).	13	38	75	92	84	--	33	68
367	Prepare reports on expenditures (excluding pay) transactions.	--	29	55	75	58	43	58	47
368	Sign off reports on expenditures (excluding pay).	--	54	55	58	58	--	25	37
373	Control cash flows (e.g. make decisions on payment processing priorities, etc.)	--	25	59	58	61	--	13	47
379	Provide advice/respond to enquiries on fin. acctg and cont. aspects of expenditures (excl. pay).	13	58	71	83	84	70	58	53
380	Monitor departmental payment of expenditures (excluding pay) for timeliness, etc.	--	46	73	58	71	--	25	37

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
Appropriation and Allotment Controls									
382	Prepare/write directives to set-up departmental allotments and sub-allotments.	--	50	27	25	--	--	--	--
383	Set up allotments/sub-allot. in accounting records/master file (incl. new year initial set up).	--	29	36	67	13	35	--	16
385	Monitor expenditures versus allotments/sub-allotments for proper coding, authorities, limits.	--	54	66	92	65	43	13	42
386	Analyse requests for adjustment of allotments/sub-allotment.	--	71	64	75	35	48	--	32
387	Recommend adjustment of allotment/sub-allotment for approval.	19	79	71	83	45	43	--	32
388	Approve the adjustment of funds between sub-allotments.	38	58	46	25	--	--	--	11
389	Transfer funds between allotments/sub-allotments following approval.	--	38	46	50	26	43	--	26
392	Provide advice on appropriations and allotments/sub-allotments.	28	79	73	58	45	61	13	21
393	Recommend changes or modifications to the allotment control system.	16	71	66	58	26	17	--	11
394	Prepare appropriation and allotment/sub-allotment reports.	--	42	41	58	26	39	--	--
395	Monitor allotments/sub-allotment practices and controls.	--	75	71	50	32	22	--	16
396	Forecast cash requirements (e.g. gather and analyze data, calculate trends, discuss, etc.).	--	63	75	83	87	65	21	47
397	Prepare cash forecast reports.	--	46	55	83	71	57	17	37
398	Sign off cash forecast reports.	41	67	66	42	58	--	--	21
Commitments									
399	Set up commitment control records/files.	--	13	32	33	29	--	54	37
401	Certify commitments under FAA Section 25.	19	46	75	75	61	--	29	79
404	Maintain a file of commitment source documents.	--	--	20	--	--	--	50	11
407	Follow-up on outstanding commitments (e.g. check validity, identify adjustments necessary, etc.)	--	13	43	35	42	17	58	47
409	Prepare commitment reports.	--	25	27	17	13	26	50	37
410	Sign off commitment reports.	--	46	55	33	26	--	17	47
411	Monitor commitment practices and controls.	22	75	96	83	81	48	33	89
Control of Receiver General Cheques									
413	Monitor the practices for control and distribution of Receiver General cheques.	19	50	91	67	90	--	17	89
Departmental Bank Accounts									
417	Monitor departmental bank account practices and control.	16	42	80	42	74	--	13	58
Petty Cash Fund									
419	Approve expenditures from and/or reimbursement to a petty cash fund.	19	42	64	50	65	--	42	68
420	Monitor petty cash fund practices and controls.	28	75	91	100	90	--	25	95

	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
Rates and Pricing								
424 Participate in the identification of areas with potential for cost recovery.	34	63	46	17	32	--	29	37
427 Provide advice on cost recovery rate/price structures.	34	58	43	25	32	--	38	11
429 Carry out periodic reviews of cost recovery rate/price structures.	--	50	25	25	32	--	13	16
Billing and Invoices (incl. Inter/ Intra-departmental Settlements)								
440 Monitor the billing/invoice practices and controls (including credit policy).	13	38	71	33	35	--	--	32
441 Provide advice on financial aspects of billing charges/invoices.	19	50	77	42	52	22	25	32
Accounts Receivable								
444 Review accounts receivable monthly statements.	19	17	54	25	52	--	21	47
451 Approve follow-up action on overdue accounts.	16	38	66	33	32	--	13	32
453 Negotiate settlement of delinquent accounts.	13	38	59	--	--	--	--	11
454 Initiate/support legal action to effect collection of delinquent accounts.	13	29	50	--	16	--	--	21
456 Recommend submissions for approval of write-off of uncollectable accounts.	38	46	63	33	39	--	--	21
458 Provide advice on accounts receivable	16	63	80	42	65	17	17	53
Receipts and Deposit of Money								
466 Monitor receipts and deposit of money practices.	22	63	93	58	87	--	--	95
Advances (temporary, standing, working capital, etc.)								
488 Prepare reports on outstanding Advances.	--	13	27	50	16	--	21	26
491 Monitor Advances practices and procedures.	16	54	86	92	94	22	25	68
492 Initiate semi-annual reassessment of need for each Advance issued.	--	29	54	75	52	--	--	42
493 Provide advice/respond to enquiries regarding Advances.	16	63	89	92	84	57	42	63
Classification of Accounts								
494 Identify changes required in the classification of accounts coding structure.	22	67	61	92	52	26	13	21
495 Amend the classification of accounts coding structure.	--	21	16	50	10	--	--	--
496 Prepare a classification of accounts manual.	--	17	13	50	--	--	--	--

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
498	Disseminate information on classification of accounts, coding change amendments, etc.	--	33	45	50	42	30	13	11
499	Provide advice on the classification of accounts.	28	79	70	92	68	65	17	32
500	Assign new classification of accounts codes to reflect operational/reporting changes.	--	29	29	50	23	--	--	11
	Reporting Systems Maintenance (Automated)								
508	Provide advice on corrective actions required to address reporting system errors.	--	46	50	25	19	52	13	11
515	Monitor the reporting system activities to ensure that reporting standards are met.	28	71	64	42	35	22	--	21
	Financial Report/Statement Preparation (Manual)								
516	Identify cash-based financial report/statement parameters, outline, structure, etc.	13	58	38	50	48	43	13	--
518	Gather data required for financial report/statement preparation.	--	21	38	50	39	74	50	32
519	Analyse data required for a financial report/statement.	--	63	59	83	77	83	63	42
520	Prepare a financial report/statement.	--	42	55	75	58	78	67	58
521	Review financial reports/statements.	53	88	82	67	84	74	58	63
522	Recommend financial reports/statements.	25	79	59	75	55	43	13	26
523	Sign off financial reports/statements.	66	75	63	42	55	13	13	32
524	Respond to enquiries regarding financial reports/statements.	38	92	84	92	87	70	58	63
	Public Accounts								
526	Provide advice on the preparation of Public Accounts.	--	63	46	50	23	--	--	11
527	Gather financial data to support the preparation of Public Accounts inputs.	--	17	41	67	39	--	--	11
528	Prepare Public Accounts inputs (e.g. forms, printer's plates, etc.).	--	13	20	50	19	--	--	11
529	Coordinate the consolidation of inputs for inclusion in Public Accounts submissions.	--	42	38	50	32	--	--	--
530	Review Public Accounts input data.	--	54	54	42	23	--	--	11
531	Follow up on missing data/supplementary data required for Public Accounts.	--	25	39	58	16	--	--	11
533	Prepare Public Accounts submissions.	--	--	23	50	19	--	--	21
534	Recommend Public Accounts submissions for sign off.	13	58	27	50	--	--	--	--
535	Sign off public accounts submission.	56	29	38	17	16	--	--	--
	Accounting - General								
537	Prepare accounting data for new year set up (i.e. opening entries).	--	25	38	50	29	26	46	42
538	Set up new year accounting data in the financial system (i.e. initial set-up).	--	--	34	67	29	48	33	21
539	Amend/update pay list coding to match new year reporting requirements.	--	17	38	58	19	17	33	26
541	Review incoming journal vouchers/interdepartmental settlement documents.	--	17	45	58	39	--	42	47

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
542	Certify journal vouchers/interdepartmental settlement documents for input.	--	46	63	92	71	17	33	79
544	Maintain Payables at Year-End (PAYE) accounting records.	--	13	38	58	26	35	55	32
545	Close out old year financial data in financial accounting system.	--	--	38	50	26	13	33	32
546	Supervise the preparation of year-end tax documents (e.g. T-4's).	--	17	50	42	39	--	--	42
548	Conduct periodic spot checks of accounting records.	13	46	80	92	71	30	29	74
	Cost Accounting - General								
553	Carry out/provide financial assistance in cost-benefit analysis studies.	--	54	50	25	29	13	--	26
	Accounting for Inventories								
556	Coordinate the stocktaking process.	--	--	25	--	32	--	21	68
560	Review financial reports on inventories.	--	56	55	17	48	--	13	37
561	Monitor inventory accounting practices and controls.	25	42	59	--	58	--	21	74
562	Provide advice on inventory accounting and control.	19	50	70	25	55	--	21	68
	Contracts								
563	Identify the need for contracted services, material, equipment, etc.	22	42	54	--	32	17	38	74
564	Carry out/provide financial assistance in make-or-buy proposals.	--	67	46	25	32	17	38	32
565	Participate in contract tendering process (ident. suppliers, set terms/conditions, selection).	--	42	41	--	16	--	--	58
566	Write contract specifications.	--	50	32	--	--	--	33	53
567	Monitor the performance of contractors/suppliers/consultants.	--	38	32	--	13	--	17	79
568	Evaluate the results of contracted services.	16	38	38	--	10	--	17	58
570	Provide financial advice/input on contracts.	34	83	82	75	71	91	71	47
571	Recommend contracts for sign off.	47	58	41	17	--	--	29	26
575	Review financial aspects of proposed contracts.	41	83	64	58	52	74	42	42
	Person-year Reporting								
576	Gather data on person-year utilization.	--	33	43	17	35	39	100	42
577	Analyse person-year utilization data.	25	88	73	58	87	65	100	84
578	Input/record person-year utilization data.	--	21	29	--	26	13	63	11
579	Reconcile person-year utilization data to reporting system records.	--	21	39	--	42	30	92	11
580	Investigate person-year reporting system errors.	--	29	48	25	52	35	83	32
581	Correct person-year utilization data errors.	--	21	34	--	29	--	71	16
582	Provide advice/respond to enquiries on person-year reporting and control.	13	79	82	25	84	61	88	74

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
583	Prepare person-year utilization reports.	--	38	48	33	52	48	92	21
584	Review person-year utilization reports.	44	79	82	58	68	57	88	68
585	Recommend person-year utilization reports for sign off.	--	63	55	25	39	13	67	16
586	Sign off person-year utilization reports.	44	71	39	--	16	--	17	11
587	Monitor person-year control systems.	38	92	89	50	81	35	42	63
	Audit Liaison								
588	Discuss with auditors the procedures, findings and recommendations of their audits.	66	100	91	75	94	48	--	53
589	Review audit reports to determine actions required.	69	96	93	83	94	70	25	63
591	Plan the implementation of approved audit recommendations.	31	75	80	75	74	26	--	53
592	Coordinate the implementation of approved audit recommendations.	41	75	86	58	71	26	21	47
	Administration Support								
594	Insert amendments into manuals.	--	17	20	17	35	39	50	37
602	Check reports, statements etc. for mathematical accuracy.	--	13	16	--	16	13	67	26
	MANAGEMENT AND ADMINISTRATION								
	Operations - Specific to my Work Unit								
608	Determine operational goals and objectives for my work unit.	97	100	100	100	100	30	67	100
609	Provide advice/assistance to subordinate managers in achieving their goals and objectives.	84	100	88	25	77	26	68	79
610	Determ. effects of change on my work unit (changes in policy, cutbacks, prgms, serv. tech. etc.)	88	100	100	100	100	22	75	89
611	Ident. organization changes required to meet operational goals and objectives for my work unit.	88	92	100	92	97	--	67	100
612	Prepare a human resource plan for my work unit.	69	96	96	56	94	--	42	79
613	Set standards for work production and task performance.	75	96	91	67	84	17	54	74
614	Notify subordinate managers/supervisors of progress, problems, expectations, etc.	94	100	89	50	84	22	67	84
615	Develop solutions to overcome problems in office/work procedures.	81	100	98	92	100	26	88	100
616	Monitor work unit performance.	91	100	96	100	100	17	79	100
617	Prepare work unit operations reports.	41	75	68	42	87	13	29	63
618	Certify expenditures under Section 27 of the FAA.	72	96	79	25	81	--	83	79
	Projects								
619	Identify the need for a project.	56	88	66	42	16	26	21	37
620	Develop/provide input to a project work plan.	41	83	70	33	16	30	33	37

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
621	Prepare project initiation documentation (problem ident., resources, methodology, scope, etc.).	16	58	55	33	16	17	--	26
622	Carry out project feasibility studies.	13	46	52	--	13	--	17	16
623	Approve project (to be undertaken).	72	67	54	--	--	--	--	21
624	Coordinate project team activities/sub-activities.	25	58	50	17	10	--	13	16
625	Prepare inputs to project/progress reports.	16	33	52	17	16	30	13	26
626	Prepare project/progress reports.	--	58	54	33	13	22	13	16
627	Review projects reports findings/recommendations.	50	67	63	--	10	30	13	16
628	Approve project reports.	63	67	52	--	--	--	--	--
	Employee Performance								
629	Schedule employee work assignments, priorities and deadlines.	78	96	98	100	90	26	100	100
630	Evaluate employee work performance/productivity.	94	100	100	100	97	35	96	100
631	Write employee performance appraisals/evaluations.	100	100	100	100	100	35	96	100
632	*Comment on employee performance appraisals (as a reviewer).*	94	88	89	42	74	13	50	74
633	Counsel employees on work performance/personal development.	94	100	98	100	100	30	96	100
634	Identify training and development needs for my work unit.	94	100	100	100	100	35	96	100
635	Identify work assignments or positions suitable for employee development.	72	96	100	75	90	26	67	68
636	Prepare recommendations for employee training/development.	50	92	98	100	96	30	75	100
637	Approve recommendations for employee training/development.	88	92	77	25	84	--	21	32
638	Schedule employee attendance at conferences, seminars, training sessions, etc.	44	75	88	58	90	--	42	79
639	Counsel employees on behavioural and disciplinary problems.	84	100	96	92	100	13	83	100
640	Determine disciplinary options and courses of action.	69	92	95	50	97	--	63	89
641	Provide advice on disciplinary actions.	50	96	89	50	71	--	67	53
642	Recommend disciplinary actions.	34	88	89	67	81	--	54	84
643	Approve disciplinary actions.	69	79	73	--	71	--	--	16
644	Implement disciplinary actions.	34	88	84	50	77	--	38	58
645	Review disciplinary actions of subordinate managers.	59	83	73	--	55	--	21	--
646	Visit office/work stations to view work activity, communicate with staff, etc.	72	92	96	58	90	--	54	79
647	Investigate grievances.	44	79	80	17	77	--	46	53
	Communications								
648	Disseminate information on significant financial trends and issues.	63	88	88	100	77	65	58	53
649	Gather data to prepare replies to enquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	--	63	82	83	68	70	54	63
650	Prepare replies to inquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	31	88	91	92	77	52	42	68
651	Gather data to prepare replies to questions raised in Parliament/received by the Minister.	13	63	73	83	55	48	21	42
652	Prepare replies to questions raised in parliament/received by the Minister.	25	88	61	67	29	22	--	21

		MA1	MA2	MA3	MA4	MA5	MA6	MA7	MA8
653	Recommend for sign off replies to Ministerial inquiries.	84	67	34	--	--	--	--	--
654	Prepare briefing notes for the Minister/Deputy/Senior Management.	81	92	45	25	23	26	13	--
655	Recommend, for approval, briefing notes for the Minister/Deputy/Senior Management.	78	67	20	--	--	--	--	--
656	Prepare/write briefing lectures, speeches, etc.	41	54	30	--	19	--	--	--
657	Give briefings, lectures, speeches, etc.	59	58	36	17	32	13	--	--
658	Review background papers, position papers, research papers, etc.	44	67	38	17	29	13	--	--
659	Write letters, narrative reports, etc.	69	96	75	83	81	57	67	79
660	Edit correspondence, papers, reports, etc.	31	67	59	17	26	--	13	16
661	Set up/organize formal meetings.	38	67	70	--	61	22	21	32
662	Chair/Co-chair meetings, conferences, etc.	63	54	64	--	58	13	--	26
663	Prepare agenda/minutes of meetings.	25	50	55	--	42	30	33	42

PLANNING AND ANALYSIS FUNCTIONAL GROUP

PLANNING AND ANALYSIS

		Percent of respondents performing by job type (see note 1 on page 63)						
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
Planning Process - Monitoring and Advice								
001	Review mgnt control system to insure OPF/process of acctblty estab and maint.	82	58	68	43	23	80	--
002	Provide advice to senior management on the OPF/process of accountability.	92	63	69	58	23	85	--
003	Monitor the planning and resource allocation process to identify improvements warranted.	100	65	78	55	40	75	15
004	Provide advice to sr. mgnt on expend redirection (budget reductions, new initiatives etc.).	100	92	86	100	47	80	15
005	Exercise functional control over the planning and resource allocation process.	91	59	72	55	37	15	--
006	Coordinate operational planning with financial planning.	91	65	78	48	44	20	--
007	Assess the financial implications of line manager proposals.	100	88	88	89	47	65	--
008	Provide advice on the financial aspects of line manager proposals.	100	68	89	91	48	65	10
009	Provide advice in the development of line operational policy.	73	23	49	30	21	35	--
010	Provide advice to senior management on the financial aspects of line organizational structures.	91	57	65	53	23	40	--
011	Provide advice to senior management on the efficiency and economy of program operations.	82	61	65	56	32	65	10
012	Provide advice to senior management on the financial status of operations.	100	82	88	95	53	55	--
013	Monitor the efficiency and effectiveness of the Financial services organization.	73	27	54	37	26	25	--
Strategic Objectives and Plans								
014	Determine the effect of Government strategic planning policy on departmental policy.	18	--	24	--	--	60	--
021	Provide financial advice on strategic overview submissions.	73	13	36	10	11	30	--
022	Review financial inputs to strategic overview submission.	64	17	42	19	13	40	--
025	Provide assistance/advice to departments regarding strategic overview submissions.	--	--	11	--	--	55	--
026	Evaluate and critique departmental strategic overview submittance.	27	--	13	--	--	65	--
Multi Year Operational Plans (MYOP)								
027	Interpret TB and other directives in order to guide departmental MYOP preparation.	91	96	97	--	11	80	--
028	Provide financial advice in the development of MYOP goals and objectives.	91	90	93	--	10	50	--
029	Determine MYOP goals and objectives	27	38	68	--	--	15	--
030	Prepare financial directives/instructions for MYOPs.	100	82	88	--	10	10	--
031	Recommend MYOP financial planning directives/instructions, for approval.	82	63	68	--	10	--	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
033	Review MYOP financial planning directives/instructions.	91	38	71	12	15	20	--
034	Gather data required for MYOP preparation.	82	90	96	42	48	--	27
035	Forecast MYOP operational work load requirements, trends, performance data etc.	82	29	71	--	16	10	--
036	Determine MYOP financial resource requirements.	91	84	89	29	23	15	--
037	Determine MYOP person-year resource requirements.	82	75	86	29	21	15	--
038	Negociate with other departments etc. on resources/linkages regarding MYOPs.	18	26	57	--	--	15	--
039	Prepare substantiations, explanations, etc. to support MYOPs.	73	88	93	19	16	20	--
040	Prepare inputs to be rolled up into a MYOP submission.	64	79	89	41	26	--	17
041	Prepare MYOP submissions.	73	79	94	--	18	--	13
042	Review MYOP submissions for content.	91	92	90	23	18	60	19
043	Follow up on missing data, etc. for MYOPs.	82	88	99	20	--	65	--
044	Negotiate modifications to MYOP submissions/inputs with originator.	100	88	93	--	--	65	--
045	Recommend MYOP submissions for sign off.	82	65	69	--	--	10	--
047	Provide advice on MYOP submissions/inputs.	91	100	96	17	16	60	10
048	Provide advice to senior management during review of MYOP submissions.	91	92	88	14	--	55	-
049	Defend/justify MYOP submissions.	73	71	86	--	--	40	--
050	Prepare briefing material on MYOP submissions.	82	88	93	--	--	55	--
051	Identify change requirements for MYOP Fall update, etc..	100	79	96	--	11	30	--
052	Monitor the MYOP process.	100	75	72	18	11	30	--
053	Provide financial advice in the development of MYOP guidelines/call letters.	91	61	76	--	--	25	--
054	Provide input to MYOP guidelines/call letter preparation.	82	44	79	--	--	15	--
055	Prepare MYOP guidelines/call letters.	64	63	71	18	--	15	--
056	Recommend MYOP guidelines/call letters for sign off.	73	34	60	--	--	--	--
058	Provide interpretations of MYOP guideline/call letters to deparments.	27	28	38	--	--	85	--
060	Analyse MYOP submissions from departments.	--	--	24	--	--	85	--
061	Provide assistance/advice to departments on changes required in MYOP submissions.	--	--	25	--	--	85	--
062	Sign off TB briefing memorandums on deparmental MYOP submissions.	--	--	15	--	--	60	--
063	Provide advice/assistance during TB review of departmental MYOP submissions.	36	27	42	--	--	50	--
064	Provide notification on the status of MYOP submissions.	45	23	40	--	--	70	--
	Estimates - Main, Parts I, II and III and Supplementary							
065	Review TB resource level guidelines and directives to guide prep. of Estimate submissions.	100	88	96	--	13	20	--
066	Identify the need for Supplementary Estimates submissions, including changes to Revolving Funds.	82	100	92	38	18	20	--
067	Provide advice to sr. mgnt on Estimate submission resource levels, guidelines and directives.	91	92	92	31	16	35	--
068	Prepare Estimate submission directives/instructions.	82	63	75	--	15	--	--
070	Determine Estimate submission resource levels.	73	53	67	17	15	10	--
071	Provide financial advice on Estimate submissions including Revolving Funds.	82	88	88	26	26	35	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
072	Coordinate the collection of data to support the preparation of Estimate submissions.	91	79	90	18	31	--	--
073	Gather data to support the preparation of Estimate submissions.	82	88	90	23	45	--	13
074	Prepare data in format required for reporting performance/results in Estimates Part III.	73	84	88	16	27	--	--
075	Forecast oper. work load requirements, trends, performance data, etc., for Estimate submissions.	55	27	67	30	24	--	--
076	Determine financial resource requirements for Estimate submissions.	82	75	89	26	29	--	--
077	Calculate person-year resource requirements for Estimate submissions.	64	71	83	18	27	--	10
078	Prepare working papers/schedules to support Estimate submissions.	100	96	93	19	39	--	15
079	Prepare Estimate submissions.	73	79	88	--	31	--	--
080	Edit Estimate submissions.	45	67	79	25	15	--	10
081	Review Estimate submissions for content.	82	71	83	15	13	50	--
082	Negotiate changes to Estimate submissions/inputs.	100	77	74	15	13	50	--
083	Recommend Estimate submissions for sign off.	82	57	63	22	--	--	--
085	Monitor the Estimates submission process.	64	57	54	--	--	10	--
086	Prepare briefing material on Estimate submissions.	82	69	82	18	16	30	--
088	Provide interprtn to depts on Estimate resource level guidelines and direct. incl. Rev Fund.	--	10	25	--	--	60	--
090	Analise Estimate submissions from departments.	--	--	22	--	--	85	--
091	Recommend/negociate changes to Estimate submissions with departments.	18	--	21	--	--	85	--
092	Provide notification on the status of Estimate submissions.	55	27	35	--	--	70	--
094	Review Estimates material Part I/II/III.	55	13	53	27	--	85	--
095	Approve/sign off Estimates material Part I/II/III.	18	--	18	--	--	75	
097	Review Estimates information material for content.	55	15	47	18	--	60	--
098	Approve/sign off Estimates information material.	--	--	17	--	--	50	--
099	Provide assistance in the presentation of Estimates material to Parliament.	--	--	24	--	--	50	--
100	Review Part III of Estimates to ensure compliance with policy for reporting to parliament.	27	--	35	11	--	70	--
101	Provide advice/assistance to departments on the preparation of Part III of the Estimates	--	--	26	--	--	80	--
102	Provide advice to TB senior management and/or Central Government on Estimates.	--	--	18	--	--	75	--
	Budgets/Work Plans							
103	Provide financial advice in allocation of resources for preparation of Budgets/Work Plans.	100	100	88	86	71	--	17
104	Allocate resources for preparation of Budgets/Work Plans.	82	48	69	56	61	--	--
105	Write guidelines/instructions onBudget/Work plan preparation.	73	73	61	58	53	--	15
108	Determine financial resource requirements for Budgets/Work Plans.	82	21	53	--	42	--	--
109	Calculate person-year requirements for Budgets/Work Plans.	64	17	53	45	42	--	13

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
110	Provide financial advice/assistance on the preparation of Budgets/Work Plans.	100	88	86	86	75	--	21
111	Prepare cash-based Budgets/Work Plans (mthly resce needs time-phased to anticip. cash disbursmt)	55	21	43	49	52	--	--
114	Review Budgets/Work Plans.	100	88	78	86	73	10	19
115	Negotiate changes to Budgets/Work Plans.	91	73	63	74	52	10	--
116	Recommend Budgets/Work Plans for sign off.	55	48	46	41	39	--	--
118	Provide financial advice to senior management during review of Budgets/Work Plans.	100	82	67	86	52	10	15
119	Prepare Budget/Work Plan inputs to rptg system/master file (summarize, reconcile, batch, etc.).	27	25	51	50	74	--	25
120	Input Budgets/Work Plan data into the reporting system/master file.	18	32	46	24	61	--	17
121	Monitor the Budget/Work Plan preparation and allocation process.	73	69	60	51	66	--	--
122	Liaise with other depts/agencies/branches on Budgets/Work Plans related to shared pgms, etc.	55	46	39	11	24	--	--
123	Coordinate the preparation of Budgets/Work Plans.	73	65	51	84	63	--	--
	Variance Analysis, Reporting and Corrective Action							
124	Review financial management reports to identify those which require variance analysis.	91	92	69	100	89	--	29
125	Gather supporting data to assist in variance analysis.	91	69	68	84	89	--	46
126	Prepare supporting data in format required for variance analysis.	73	57	58	93	90	--	42
127	Analyse data to identify the nature and significance of variances.	91	65	71	100	95	10	35
128	Identify actions to deal with variance problems of plans versus results.	82	48	64	74	47	--	--
129	Prepare cash-based variance analysis reports (i.e. to reflect cash disbursements only).	55	58	49	63	66	--	19
131	Provide financial advice to managers on variance analysis report preparation.	91	88	69	100	92	--	--
132	Review variance analysis reports for accuracy, clarity, completeness and supportability.	91	84	68	96	95	--	25
133	Negotiate changes or improvements required in variance analysis reports.	82	57	56	88	81	--	--
134	Recommend variance analysis reports for sign off.	55	23	39	58	53	--	13
136	Monitor spending trends versus budget allocation throughout the budget year.	91	96	72	92	95	20	25
137	Monitor the variance analysis practices/processes.	82	73	51	71	69	--	13
138	Brief senior management on variance analysis findings and recommendations.	91	79	56	100	56	10	--
139	Review variance analysis reports to assess the corrective action recommended.	82	54	51	71	61	10	--
	Revisions/Re-allocations							
141	Identify funds which may be made available for re-allocation.	91	96	79	75	79	25	21
142	Negotiate the re-allocation of funds with the appropriate managers.	82	78	69	68	53	20	10
143	Provide financial advice in the negotiations of transfer of funds.	91	100	82	71	69	30	--
144	Prepare documentation to effect the transfer of funds within authorized allotments.	82	65	69	69	73	10	13
145	Recommend fund transfer documentation for sign-off.	73	63	51	70	47	20	--
147	Input fund transfer data to master file.	18	--	31	14	52	--	10

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
TB Submissions/Cabinet Documents								
148	Identify the need/requirement for TB submissions.	100	96	76	33	11	60	--
149	Gather/compile background data and analysis to support TB submissions.	73	88	76	30	18	--	--
150	Provide advice on the financial aspects of TB submission preparation.	100	100	90	18	24	60	--
151	Assist in prep. of TB submissions (calculations, provn of financial and related data, etc.).	100	88	89	18	26	15	13
152	Prepare TB submissions.	64	84	72	23	16	--	--
153	Analyse TB submissions for impact, feasibility, and agreement with operational plans.	100	58	74	13	15	45	--
154	Liaise with the originators to address TB submission modifications.	100	90	82	--	15	50	--
155	Maintain a control file on TB submissions.	73	54	43	14	15	20	--
156	Coordinate the processing/follow up actions related to TB submissions.	73	69	46	--	--	25	--
157	Recommend TB submissions for sign off.	82	73	49	32	10	20	--
158	Provide advice to departments on TB submissions/Cabinet documents.	--	--	19	--	--	100	--
159	Evaluate TB submissions from departments.	--	--	19	--	--	90	--
160	Prepare briefing notes/discussion papers/recs on departmental TB submissions/Cabinet documents.	18	--	26	--	--	100	--
161	Prepare notification of Treasury Board decisions to departments concerned.	--	--	13	--	--	90	--
162	Provide advice on the financial aspects of Cabinet documents.	82	15	25	--	--	100	--
163	Analyse the financial aspects of Cabinet documents.	73	25	29	--	--	100	--
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT								
Policy Development (financial, planning and reporting policy)								
171	Provide advice in the development of financial policy.	73	29	15	30	--	10	--
172	Review draft financial policy for completeness, feasibility, legality, etc.	73	17	15	37	--	20	--
176	Provide advice on new/revised financial policies.	100	34	19	33	11	15	--
177	Monitor the implementation of new/revised financial policies.	55	--	13	--	--	25	--
178	Identify financial aspects of legislation/regulations which require revision.	55	--	--	17	--	15	--
181	Provide input into the development of financial policy.	82	13	13	37	--	15	--
Operational Planning/Budgetary Control Systems Development								
182	Carry out reviews to identify need for new/improved oper. planning/budget control systems.	73	35	33	29	31	35	--
185	Recommend operational planning/budgetary control systems for approval.	55	21	26	29	13	20	--
188	Evaluate oper. planning/budgetary control systems to ensure system objectives have been met.	64	19	28	29	18	--	--
189	Provide financial advice on the development of operational planning/budgetary control systems.	100	50	40	28	27	25	--
Information Systems Development								
191	Identify information system requirements.	55	21	--	30	11	45	13

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
192	Prepare a recommendation for changes to an Information systems.	73	21	--	29	--	--	--
199	Recommend the implementation of new/modified info systems.	55	--	--	23	--	--	--
203	Provide financial advice/respond to enquiries on info systems.	91	29	17	46	13	--	--
	Performance Indicator Systems Development							
209	Evaluate ability of present performance indicators to measure operational performance.	64	10	15	23	--	30	--
211	Provide financial assistance in development of performance indicators.	73	34	21	23	13	25	--
216	Implement/assist in implementing performance indicator systems.	73	--	10	15	--	10	--
218	Provide advice on performance indicators.	82	15	14	25	--	50	--
	Financial System Development (Pay/Expenditure/Revenues)							
225	Provide input to development of a financial accounting and control system.	64	33	13	--	21	--	15
235	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control system.	73	10	13	19	18	10	10
	EDP Systems Development							
252	Design data bases/spread sheets/statements for micro-computers using commercial software pgms.	55	12	19	32	31	--	19
	Person-Year Control/Reporting System Development							
257	Identify system requirements for the control/reporting of person-years.	45	46	25	55	27	--	21
261	Provide input to the development of a person-year control/reporting system.	91	61	28	51	29	--	23
262	Develop a person-year control/reporting system.	18	16	11	54	18	--	15
270	Provide advice/respond to enquiries on a person-year control/reporting system.	82	46	25	73	27	--	27
271	Evaluate a person-year control/reporting system to ensure system objectives have been met.	55	10	15	29	15	--	17
	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT							
	HR Planning and Advising							
	Training							
282	Identify financial community/organization trng needs (on-going, special, dvpmtl, orientn, etc.).	55	10	--	42	11	--	--
288	Develop financial training packages/course materials/etc.	55	10	11	37	16	10	13
289	Provide advice/assist in the development of financial training packages/course materials.	91	12	--	31	16	--	13
290	Review financial trng packages/course materials for content (emphasis, objectives, etc.).	73	--	--	21	--	--	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
293	Conduct financial training session, modules, courses.	64	23	13	56	23	15	13
294	Coach/give on-the-job training to employees.	82	40	19	52	27	10	17
298	Provide advice on financial training.	91	--	--	33	13	--	10
	Classification and Staffing							
304	Determine staffing/employment requirements.	73	44	13	46	--	--	--
305	Prepare job descriptions.	91	69	13	58	--	--	13
307	Negotiate the loan or secondment of personnel (to or from).	64	23	--	40	--	--	--
308	Prepare competition documentation (staffing reqsts, statemt of quals, questions and answersetc.)	91	73	19	67	--	--	15
309	Screen competition applications (including curriculum vitae).	100	77	22	75	10	--	13
310	Interview competition candidates.	100	77	24	75	16	10	10
	Organizational Structures							
311	Identify changes required in a financial organizational structure.	64	--	--	42	--	10	--
314	Analyse financial organizational change proposals.	64	--	--	14	--	20	--
319	Provide advice on financial organizational structure/change proposals.	91	--	--	33	--	35	--
	SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)							
	Appropriation and Allotment Controls							
383	Set up allotments/sub-allot. in accounting records/master file (incl. new year initial set up).	64	50	39	29	47	20	15
385	Monitor expenditures versus allotments/sub-allotments for proper coding, authorities, limits.	64	46	43	49	47	--	17
386	Analyse requests for adjustment of allotments/sub-allotment.	91	71	58	57	60	55	10
387	Recommend adjustment of allotment/sub-allotment for approval.	73	69	49	62	55	50	--
389	Transfer funds between allotments/sub-allotments following approval.	55	46	38	29	60	--	15
392	Provide advice on appropriations and allotments/sub-allotments.	91	71	54	61	58	50	10
393	Recommend changes or modifications to the allotment control system.	82	59	33	37	48	15	--
395	Monitor allotments/sub-allotment practices and controls.	64	34	35	30	37	--	--
396	Forecast cash requirements (e.g. gather and analyze data, calculate trends, discuss, etc.).	64	42	38	37	61	--	--
397	Prepare cash forecast reports.	36	32	25	39	58	--	10
	Rates and Pricing							
424	Participate in the identification of areas with potential for cost recovery.	64	--	14	--	--	40	--
427	Provide advice on cost recovery rate/price structures.	82	11	--	--	--	20	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
Classification of Accounts								
494	Identify changes required in the classification of accounts coding structure.	64	61	28	42	27	--	15
499	Provide advice on the classification of accounts.	82	59	22	50	35	--	13
Reporting Systems Maintenance (Automated)								
506	Identify reporting system errors.	45	12	13	24	52	--	33
507	Investigate reporting system errors.	27	12	--	24	52	--	31
515	Monitor reporting systems activities to ensure reporting standards are met.	36	50	14	41	27	--	--
Financial Report/Statement Preparation (Manual)								
516	Identify cash-based financial report/statement parameters, outline, structure, etc.	82	36	24	44	34	--	10
517	Identify cost-based financial report/statement parameters outline, structure, etc.	55	--	13	27	21	--	--
518	Gather data required for financial report/statement preparation.	55	46	43	46	66	--	75
519	Analyse data required for a financial report/statement.	91	50	46	64	68	--	56
520	Prepare a financial report/statement.	82	57	47	52	65	--	75
521	Review financial reports/statements.	91	59	35	50	66	--	54
522	Recommend financial reports/statements.	73	34	24	49	40	--	10
524	Respond to enquiries regarding financial reports/statements.	91	61	38	58	66	--	58
Cost Accounting - General								
553	Carry out/provide financial assistance in cost-benefit analysis studies.	55	16	--	28	13	--	10
Contracts								
564	Carry out/provide financial assistance in make-or-buy proposals.	55	--	--	--	--	--	--
570	Provide financial advice/input on contracts.	55	21	--	13	11	10	--
Person-year Reporting								
576	Gather data on person-year utilization.	36	19	32	72	68	--	71
577	Analyse person-year utilization data.	82	71	49	89	79	30	63
578	Input/record person-year utilization data.	--	--	21	39	45	--	58
579	Reconcile person-year utilization data to reporting system records.	18	--	25	43	53	--	52
580	Investigate person-year reporting system errors.	45	10	26	51	61	--	56

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
581	Correct person-year utilization data errors.	18	--	15	43	34	--	52
582	Provide advice/respond to enquiries on person-year reporting and control.	82	53	38	68	69	20	44
583	Prepare person-year utilization reports.	64	40	31	56	56	10	54
584	Review person-year utilization reports.	91	67	39	71	71	45	40
585	Recommend person-year utilization reports for sign off.	55	40	17	49	32	10	25
587	Monitor person-year control systems.	64	46	25	55	40	15	29
	Audit Liaison							
588	Discuss with auditors the procedures, findings and recommendations of their audits.	91	10	11	63	13	10	--
589	Review audit reports to determine actions required.	100	10	13	56	13	20	--
591	Plan the implementation of approved audit recommendations.	55	--	--	30	--	--	--
	Administration Support							
602	Check reports, statements etc. for mathematical accuracy.	--	--	14	25	18	--	50
	MANAGEMENT AND ADMINISTRATION							
	Operations - Specific to my Work Unit							
608	Determine operational goals and objectives for my work unit.	100	82	29	95	18	25	--
609	Provide advice/assistance to subordinate managers in achieving their goals and objectives.	73	50	15	51	11	--	--
610	Determ. effects of change on my work unit (changes in policy, cutbacks, prgms, serv. tech. etc.)	100	75	26	89	--	15	--
611	Ident. organization changes required to meet operational goals and objectives for my work unit.	100	46	19	78	10	10	--
612	Prepare a human resource plan for my work unit.	73	32	--	65	--	--	--
613	Set standards for work production and task performance.	91	42	13	86	10	--	--
614	Notify subordinate managers/supervisors of progress, problems, expectations, etc.	82	57	13	74	11	--	--
615	Develop solutions to overcome problems in office/work procedures.	100	82	26	86	15	--	--
616	Monitor work unit performance.	100	78	19	86	15	--	--
617	Prepare work unit operations reports.	82	40	14	42	10	--	--
	Projects							
619	Identify the need for a project.	91	--	17	41	11	25	--
620	Develop/provide input to a project work plan.	82	10	21	51	18	25	--
621	Prepare project initiation documentation (problem ident., resources, methodology, scope, etc.).	64	--	19	29	--	--	--
625	Prepare inputs to project/progress reports.	64	15	14	14	11	--	--
627	Review projects reports findings/recommendations.	64	16	10	27	11	25	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
Employee Performance								
629	Schedule employee work assignments, priorities and deadlines.	100	90	28	100	19	--	--
630	Evaluate employee work performance/productivity.	100	94	26	92	18	--	--
631	Write employee performance appraisals/evaluations.	100	94	28	100	16	--	--
632	Comment on employee performance appraisals (as a reviewer).	82	33	--	69	--	10	--
633	Counsel employees on work performance/personal development.	100	75	25	82	10	--	--
634	Identify training and development needs for my work unit.	100	94	24	100	11	--	--
635	Identify work assignments or positions suitable for employee development.	91	58	14	76	--	--	--
636	Prepare recommendations for employee training/development.	100	86	22	86	--	--	--
638	Schedule employee attendance at conferences, seminars, training sessions, etc.	73	41	14	53	--	--	--
639	Counsel employees on behavioural and disciplinary problems.	100	48	18	71	--	--	--
640	Determine disciplinary options and courses of action.	100	19	--	53	--	--	--
641	Provide advice on disciplinary actions.	73	--	--	37	--	--	--
642	Recommend disciplinary actions.	91	19	--	47	--	--	--
644	Implement disciplinary actions.	91	--	--	56	--	--	--
646	Visit office/work stations to view work activity, communicate with staff, etc.	100	31	10	89	--	--	--
Communications								
648	Disseminate information on significant financial trends and issues.	91	50	47	77	47	30	17
649	Gather data to prepare replies to enquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	91	92	71	69	55	30	33
650	Prepare replies to inquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	100	100	71	57	53	40	31
651	Gather data to prepare replies to questions raised in Parliament/received by the Minister.	91	54	56	42	32	60	19
652	Prepare replies to questions raised in parliament/received by the Minister.	100	36	39	23	27	70	--
653	Recommend for sign off replies to Ministerial inquiries.	55	16	15	30	10	25	--
654	Prepare briefing notes for the Minister/Deputy/Senior Management.	91	87	71	46	19	80	--
656	Prepare/write briefing lectures, speeches, etc.	55	--	22	14	--	15	--
657	Give briefings, lectures, speeches, etc.	64	--	19	23	10	15	--
658	Review background papers, position papers, research papers, etc.	73	12	18	28	10	50	--
659	Write letters, narrative reports, etc.	100	92	61	83	37	65	46
660	Edit correspondence, papers, reports, etc.	55	19	21	41	10	15	17
661	Set up/organize formal meetings.	73	21	26	36	11	35	--
662	Chair/Co-chair meetings, conferences, etc.	82	21	21	29	--	25	--
663	Prepare agenda/minutes of meetings.	55	--	21	45	--	20	--

POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT FUNCTIONAL GROUP

Percent of respondents performing by job type (see note 1 on page 63)

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT								
Policy Development (financial, planning and reporting policy)								
165	Carry out reviews to identify the need for new or improved financial policies.	79	60	72	96	23	--	50
166	Prepare a plan/framework for the development of financial policy.	64	60	44	82	--	--	31
167	Carry out reviews to identify long-range financial systems considerations.	75	54	29	68	--	--	25
168	Prepare long-range financial systems plans/proposals.	79	34	28	46	--	--	25
169	Consult with departments/legal authorities/etc. on ramifications of proposed financial policy.	68	60	52	89	23	13	25
170	Draft/write financial policy.	64	56	70	100	15	--	44
171	Provide advice in the development of financial policy.	79	57	63	100	15	--	50
172	Review draft financial policy for completeness, feasibility, legality, etc.	79	57	71	89	31	--	56
173	Recommend proposed financial policy for approval.	68	50	58	86	15	--	19
175	Coordinate the implementation of new/revised financial policy.	71	65	57	79	--	--	25
176	Provide advice on new/revised financial policies.	79	63	80	100	31	19	50
177	Monitor the implementation of new/revised financial policies.	71	72	69	89	15	13	25
178	Identify financial aspects of legislation/regulations which require revision.	57	47	50	79	15	19	31
179	Prepare financial aspects of legislation/regulation change proposals.	32	28	33	68	--	--	13
181	Provide input into the development of financial policy.	71	75	64	96	31	13	31
Operational Planning/Budgetary Control Systems Development								
184	Develop oper. planning/budgetary control systems procedures, standards, work instruments, etc.)	32	50	28	--	--	--	19
187	Coordinate the implementation of operational planning/budgetary control systems.	36	47	14	--	--	--	--
188	Evaluate oper. planning/budgetary control systems to ensure system objectives have been met.	39	42	20	--	--	--	13
Information Systems Development								
191	Identify information system requirements.	75	97	31	11	--	81	25
192	Prepare a recommendation for changes to an Information systems.	75	91	32	14	--	81	31
193	Recommend the development of a new/modified Information system.	71	89	21	--	--	75	25
195	Prepare Information systems reporting formats, statements, classification of accounts, etc.	68	97	16	--	--	81	19
196	Prepare sample data for testing of an Information system.	50	88	14	--	--	56	13
197	Develop/write Information systems procedures, and standards.	54	81	27	--	--	69	19
198	Prepare implementation plans for new/modified Information systems.	61	88	15	--	--	56	25

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
199	Recommend the implementation of new/modified information systems.	82	79	17	11	--	75	--
201	Coordinate the implementation of new/modified Information systems.	79	84	15	--	--	69	19
202	Evaluate new/modified Information systems to ensure system objectives are met.	79	75	21	11	--	75	19
203	Provide financial advice/respond to enquiries on Information systems.	71	93	50	18	--	75	19
204	Liaise with central agencies in the development of modification to Information systems.	64	77	16	--	--	56	13
205	Liaise with departments in the development of modifications to Information systems.	54	68	--	--	--	56	13
	Financial Systems Development (Pay/Expenditures/Revenues)							
219	Identify need to estab/improve cash-based acctg system (acct for expend./recpt on cash basis).	89	72	60	--	62	13	--
221	Identify system requirements for a financial accounting and control system.	89	100	80	14	69	44	13
222	Prepare a proposal for new, or changes to, a financial accounting and control system.	79	94	78	18	85	38	13
223	Recommend proposal for the dvpmt of new/modified financial accounting and control system.	86	84	55	14	69	25	--
225	Provide input to dvpmt of financial acctng and control system (e.g. forms, flow charts, etc.).	71	90	94	25	92	44	25
226	Develop a financial accounting and control system.	68	81	71	--	38	44	--
227	Develop/write systems procedures for a financial accounting and control system.	68	94	86	21	92	38	13
228	Review the design of a financial accounting and control system.	79	83	61	11	77	38	25
229	Test a new/modified financial accounting and control system.	64	88	52	--	85	31	--
230	Prepare an implementation plan for a new/modified financial accounting and control system.	75	90	60	--	69	25	--
231	Recommend for approval the implementation of a new/modified financial acctg and control system.	79	78	50	14	54	19	--
233	Coordinate the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	79	78	66	--	54	31	--
234	Monitor the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	79	63	75	14	69	31	19
235	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control systems.	86	88	89	25	92	31	13
236	Evaluate a financial accounting and control system to ensure objectives have been met.	75	80	77	--	62	38	25
	EDP Systems Development							
243	Identify EDP system update/change requirements.	89	85	32	--	62	69	--
244	Provide advice/assist. to EDP pers. during syst. design (flow diagrams, netwkg/telecom. etc.).	75	82	25	--	69	63	--
245	Review EDP system design to ensure financial control and output data, etc. meet requirements.	89	88	37	--	77	69	--
246	Assist in the piloting/testing of EDP systems.	79	88	39	--	62	75	--
247	Sign off on the financial aspects of each phase of EDP system development.	57	32	--	--	23	38	--
248	Assist in preparing an EDP system implementation plan.	79	82	15	--	54	75	--
249	Monitor EDP system operations to ensure financial controls and outputs meet design criteria.	68	79	24	--	85	88	--
250	Liaise with EDP personnel/users/suppliers to deal with EDP system problems.	89	88	33	--	92	94	--
251	Identify the need for a micro-computer/micro-computer network to support financial operations.	71	70	16	--	31	75	13
252	Design data base/spread sheets/statements for micro-computers using commercial software pgms.	36	40	--	--	31	63	13

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
254	Provide technical advice/assistance in the estabmt of computer spread sheets or data base.	11	43	--	--	23	75	--
256	Monitor the application and use of micro-computers in the organization.	36	23	--	--	15	81	--
	Person-Year Control/Reporting System Development							
257	Identify system requirements for the control/reporting of person-years.	46	50	10	--	--	--	--
258	Prepare a proposal for new, or changes to, a person-year control/reporting system.	32	55	11	--	--	--	--
261	Provide input to the development of a person-year control/reporting system.	43	52	13	--	--	--	--
262	Develop a person-year control/reporting system.	25	51	--	--	--	--	--
270	Provide advice/respond to enquiries on a person-year control/reporting system.	46	52	19	--	--	--	--
	Training							
282	Identify financial community/organization trng needs (on-going, special, dvpmtl, orientn, etc.).	61	30	45	21	15	19	63
283	Liaise with outside professional bodies etc. on training needs, course development, theories etc	32	--	18	11	--	13	63
284	Liaise with PSC/depts/others re current courses, devpmts in training, tech. training reqmts.	29	11	20	14	--	--	69
285	Prepare financial community/organization training plans.	54	24	20	--	--	13	56
286	Recommend for approval financial community/organization training plans.	57	--	13	--	--	--	31
288	Develop financial training packages/course materials/etc.	71	53	60	25	77	25	100
289	Provide advice/assist in the development of financial training packages/course materials.	71	42	51	29	54	19	88
290	Review financial trng packages/course materials for content (emphasis, objectives, etc.).	71	33	68	21	62	25	81
291	Approve financial training packages/course materials for implementation.	50	10	12	--	--	--	25
292	Coordinate the implementation of financial training.	57	35	39	--	23	--	50
293	Conduct financial training session, modules, courses.	57	61	64	21	54	31	100
294	Coach/give on-the-job training to employees.	68	58	71	--	46	38	50
296	Evaluate the effectiveness of financial training programs/courses.	43	13	37	--	23	13	69
297	Disseminate information on financial training.	43	24	45	11	--	--	69
298	Provide advice on financial training.	50	29	42	14	23	--	69
	Classification and Staffing							
304	Determine staffing/employment requirements.	50	--	--	--	--	13	--
305	Prepare job descriptions.	68	19	--	11	--	13	13
308	Prepare competition documentation (staffing reqsts, statemt of quals, questions and answersetc.)	57	16	27	14	--	19	--
309	Screen competition applications (including curriculum vitae).	71	13	29	11	15	--	25
310	Interview competition candidates.	71	21	29	18	23	19	25

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)								
Classification of Accounts								
494	Identify changes required in the classification of accounts coding structure.	43	**55**	30	--	--	13	--
495	Amend the classification of accounts coding structure.	18	**50**	20	--	--	13	--
498	Disseminate information on classification of accounts, coding change amendments, etc.	21	**60**	34	11	--	19	13
499	Provide advice on the classification of accounts, coding change amendments, etc.	**50**	**60**	**52**	11	--	13	19
500	Assign new classification of accounts codes to reflect operational/reporting changes.	18	**50**	10	--	--	13	--
Reporting Systems Maintenance (Automated)								
506	Identify reporting system errors.	11	**70**	21	--	31	25	--
507	Investigate reporting system errors.	18	**82**	22	--	31	44	--
508	Provide advice on corrective actions required to address reporting system errors.	32	**82**	16	--	31	**50**	--
509	Prepare documentation/data to correct reporting system errors.	18	**72**	13	--	--	**50**	--
512	Verify that errors in the reporting system(s) have been corrected.	11	**68**	--	--	15	31	--
513	Identify changes required in a reporting system process.	25	**73**	21	--	23	44	--
515	Monitor reporting system activities to ensure reporting standards are met.	32	**59**	20	--	23	44	--
Contracts								
565	Participate in contract tendering process (ident. suppliers, set terms/conditions, selection).	**50**	--	--	--	--	13	13
568	Evaluate the results of contracted services.	**50**	--	--	--	--	13	19
Audit Liaison								
588	Discuss with auditors the procedures, findings and recommendations of their audits.	**75**	22	46	36	23	31	31
589	Review audit reports to determine actions required.	**75**	19	**59**	39	23	38	**50**
591	Plan the implementation of approved audit recommendations.	**64**	13	23	14	--	--	13
592	Coordinate the implementation of approved audit recommendations.	**68**	16	29	11	--	--	--
Administration Support								
607	Explain/demonstrate the operations of micro-computers to users/potential users.	--	32	20	--	15	**50**	19

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION								
Operations - Specific to my Work Unit								
608	Determine operational goals and objectives for my work unit.	96	32	29	11	--	44	44
609	Provide advice/assistance to subordinate managers in achieving their goals and objectives.	57	34	21	14	--	13	--
610	Determ. effects of change on my work unit (changes in policy, cutbacks, prgms, serv. tech. etc.)	86	10	23	14	--	31	31
611	Ident. organization changes required to meet operational goals and objectives for my work unit.	68	17	25	14	--	19	--
612	Prepare a human resource plan for my work unit.	82	20	--	11	--	25	25
613	Set standards for work production and task performance.							
614	Notify subordinate managers/supervisors of progress, problems, expectations, etc.	68	10	--	11	--	25	19
615	Develop solutions to overcome problems in office/work procedures.	79	12	--	18	15	25	13
616	Monitor work unit performance.	86	15	30	14	--	44	31
617	Prepare work unit operations reports.	89	29	--	18	--	31	31
		68	23	13	21	--	31	13
Projects								
619	Identify the need for a project.	89	55	60	32	54	31	38
620	Develop/provide input to a project work plan.	93	77	71	32	77	50	44
621	Prepare project initiation documentation (problem ident., resources, methodology, scope, etc.).	82	77	69	29	69	50	50
622	Carry out project feasibility studies.	68	77	65	29	38	38	31
623	Approve project (to be undertaken).	50	--	--	11	--	13	--
624	Coordinate project team activities/sub-activities.	89	70	41	29	23	31	31
625	Prepare inputs to project/progress reports.	75	70	60	25	77	44	44
626	Prepare project/progress reports.	82	69	68	29	54	38	44
627	Review projects reports findings/recommendations.	79	37	25	21	15	38	38
628	Approve project reports.	57	--	--	14	--	13	--
Employee Performance								
629	Schedule employee work assignments, priorities and deadlines.	93	23	--	14	--	25	19
630	Evaluate employee work performance/productivity.	96	23	--	21	--	25	25
631	Write employee performance appraisals/evaluations.	100	23	--	18	--	25	19
633	Counsel employees on work performance/personal development.	100	17	--	14	--	13	25
634	Identify training and development needs for my work unit.	100	13	11	11	--	25	25
635	Identify work assignments or positions suitable for employee development.	82	10	--	14	--	19	19
636	Prepare recommendations for employee training/development.	82	10	--	14	--	19	25
638	Schedule employee attendance at conferences, seminars, training sessions, etc.	64	--	--	11	--	13	--

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
639	Counsel employees on behavioural and disciplinary problems.	86	13	--	14	--	19	13
640	Determine disciplinary options and courses of action.	54	10	--	14	--	13	--
642	Recommend disciplinary actions.	54	10	--	14	--	19	--
646	Visit office/work stations to view work activity, communicate with staff, etc.	71	13	--	11	--	25	13
	Communications							
649	Gather data to prepare replies to enquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	64	37	65	61	23	19	25
650	Prepare replies to inquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	68	33	67	71	23	25	19
654	Prepare briefing notes for the Minister/Deputy/Senior Management.	54	15	36	43	--	13	13
657	Give briefings, lectures, speeches, etc.	54	13	19	21	--	25	38
658	Review background papers, position papers, research papers, etc.	61	13	14	25	--	19	25
659	Write letters, narrative reports, etc.	93	58	73	64	31	50	44
660	Edit correspondence, papers, reports, etc.	54	25	29	29	--	25	25
661	Set up/organize formal meetings.	61	38	25	32	23	19	44
662	Chair/Co-chair meetings, conferences, etc.	57	13	12	18	--	19	25
663	Prepare agenda/minutes of meetings.	61	25	29	25	15	25	19

SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES FUNCTIONAL GROUP

Percent of respondents performing by job type (see note 1 on page 63)

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
PLANNING AND ANALYSIS										
Variance Analysis, Reporting and Corrective Action										
125	Gather supporting data to assist in variance analysis.	11	23	--	67	--	--	11	19	--
126	Prepare supporting data in format required for variance analysis.	10	15	--	67	--	--	11	10	--
130	Prep. cost-based var. anal. repts (reflect changes in vol.)	--	--	57	--	--	--	--	--	--
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT										
Policy Development (financial, planning and reporting policy)										
176	Provide advice on new/revised financial policies.	52	23	--	--	--	--	11	--	--
177	Monitor the implementation of new/revised financial policies.	55	21	--	--	--	--	--	--	--
Financial Systems Development (Pay/Expenditures/Revenues)										
219	Identify need to estab/improve cash-based acctg system (acct for expend./recpt on cash basis).	52	19	-	--	--	--	--	-	--
220	Ident. need to estab/impr. cost-based acctg sytm (acct for vol of outpts, quant, price of inpts)	--	--	57	--	--	--	--	-	--
221	Identify system requirements for a financial accounting and control system.	58	23	--	--	--	--	11	10	--
225	Provide input to development of a financial accounting and control system.	54	34	--	--	--	33	22	10	--
228	Review the design of a financial accounting and control system.	51	17	--	--	--	--	22	10	--
233	Coordinate the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	54	23	--	--	--	--	--	--	--
234	Monitor the implementation of a new/modified financial accounting and control system.	62	28	--	33	--	--	--	--	--
235	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control systems.	70	41	14	--	--	--	11	10	--
236	Evaluate a financial accounting and control system to ensure objectives have been met.	55	27	14	--	--	--	--	14	--
Person Control/Reporting System Development										
269	Monitor the implementation of a new/modified person-year control/reporting system.	18	--	--	67	--	--	--	10	--
270	Provide advice/respond to enquiries on a person-year control/reporting system.	18	11	--	67	--	--	22	--	--
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT										
Training										
282	Identify financial community/organization trng needs (on-going, special, dvpmtl, orientn, etc.).	55	27	14	--	--	--	11	--	--
293	Conduct financial training session, modules, courses.	56	30	14	-	--	--	--	--	--
294	Coach/give on-the-job training to employees.	72	69	29	--	13	10	--	14	23
298	Provide advice on financial training.	56	26	--	--	--	--	11	--	--

%

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Classification and Staffing										
304	Determine staffing/employment requirements.	68	29	--	--	--	--	--	--	--
305	Prepare job descriptions.	87	50	29	--	13	--	--	--	--
308	Prepare competition documentation (staffing reqsts, statmt of quals, questions and answers etc.)	92	61	14	--	13	--	11	--	--
309	Screen competition applications (including curriculum vitae).	93	66	14	--	--	--	--	--	--
310	Interview competition candidates.	94	73	14	33	--	--	--	--	--
Organizational Structures										
311	Identify changes required in a financial organizational structure.	54	11	--	--	--	--	--	--	--
313	Prepare a financial organizational change proposal.	56	--	--	--	--	--	--	--	--
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)										
Financial Operations - Monitoring										
320	Monitor fin. acctg and cont. proced. to ensure accts properly maint/rept and assets safeguarded.	94	80	14	--	13	17	22	14	--
321	Monitor fin. svce to ensure fin. data and anal. tech. provided for managerial problem-solving.	68	56	--	--	--	11	22	--	--
322	Monitor cash mngmt and control practices (timing of deposits/payments, invoicing and collection)	87	76	--	--	13	14	--	--	--
Delegation of Financial Authorities										
323	Identify changes required to financial signing authorities.	69	39	--	67	--	--	22	10	--
324	Assess proposals for changes to the delegation of financial signing authorities.	65	26	--	--	--	--	--	--	--
326	Recommend changes to the delegation of financial signing authorities for approval/sign off.	59	26	--	--	--	--	--	--	11
329	Maintain files/records of financial signing authorities.	51	73	--	67	13	21	22	19	15
330	Maintain the system of specimen signature cards.	45	71	--	67	--	17	22	19	--
331	Provide advice on financial signing authorities.	86	76	--	67	--	15	11	14	--
Account Verification - Employee Pay										
332	Maintain a file of source documents re employee pay verification and payment requisitions.	--	17	--	67	--	--	67	10	--
333	Carry out pre-audit of employee pay requisitions (authenticate authorities, coding, computns)	--	25	--	100	--	--	56	10	--
334	Batch and total employee pay transactions for forwarding to the services office.	--	--	--	67	--	--	67	--	--
335	Certify employee pay transactions for payment under FAA Section 26.	45	43	--	100	--	--	44	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
336	Input/record employee pay transactions.	--	11	--	100	--	--	78	--	15
337	Reconcile employee pay inputs to pay system records.	--	13	--	67	--	--	67	10	15
338	Correct employee pay system errors identified through reconciliation etc.	--	15	--	100	--	--	67	14	--
339	Monitor employee pay account verification and payment requisition practices and controls.	27	25	--	100	--	--	67	--	--
340	Gather data required for pay administration account verification and payment reports.	--	14	--	100	--	--	56	--	--
341	Prepare reports on account verification and payment aspects of pay administration.	--	13	--	100	--	--	56	--	--
343	Maintain a register of employee pay cheques.	--	12	--	67	--	--	78	--	--
344	Verify FAA Section 26 signatures re payment of employee pay transactions.	18	16	--	67	--	--	67	--	--
346	Take action on pay reject reports.	--	11	--	100	--	--	44	10	--
347	Maintain a computer master file on employee pay, including interface with other systems etc.	--	--	--	67	--	--	33	--	--
348	Process employee pay cheques (e.g. reconcile, sort, issue, etc.).	--	17	--	67	--	12	67	19	--
349	Distribute cheque issue lists of employee pay transactions.	--	--	--	67	--	--	56	10	--
350	Provide advice/respond to enquiries on financial accounting and control aspects of employee pay.	55	32	--	100	--	--	78	--	--
	Account Verification - Expenditures (Excluding Pay) (Travel, goods and services, contributions, etc.)									
351	Maintain a file of source docs re verification and payment requisition of expend. (excl. pay).	14	57	--	--	75	76	--	24	15
352	Process invoices for signature under FAA Section 27.	15	42	--	33	63	76	11	29	--
354	Carry out pre-audit on expenditures (excl. pay) (authenticate authorities, coding, computations).	15	62	--	33	100	87	11	29	31
360	Batch and total expenditures (excluding pay) transactions for input to system.	--	37	--	--	50	63	--	--	54
361	Certify expenditures (excluding pay) transactions for payment under FAA Section 26.	80	72	--	33	25	33	--	--	--
362	Input/record expenditures transactions (excluding pay).	--	41	--	--	88	68	--	19	31
363	Reconcile expenditure (excluding pay) transactions to system records.	11	72	--	--	38	69	11	24	69
364	Correct expenditure (excluding pay) system errors identified through reconciliations, etc.	13	81	--	33	75	81	11	19	54
365	Monitor expend. acct verific. and paymnt reqtn practices and controls on expend. (excl. pay).	56	92	--	--	25	51	--	--	--
366	Gather data required for reports on expenditures (excluding pay) transactions.	15	80	--	--	13	61	--	19	23
367	Prepare reports on expenditures (excluding pay) transactions.	24	82	--	--	13	47	--	14	31
368	Sign off reports on expenditures (excluding pay).	52	54	--	--	--	15	--	--	--
373	Control cash flows (e.g. make decisions on payment processing priorities, etc.)	55	67	--	33	13	38	--	--	23
375	Take action on expenditure (excluding pay) reject reports.	14	65	--	--	25	48	--	10	31
377	Process cheques for expenditures (excluding pay) (e.g. reconcile, sort, issue etc.).	--	25	--	--	63	43	--	--	--
379	Provide advice/respond to enquiries on fin. acctg and cont. aspects of expenditures (excl. pay).	79	93	--	33	50	66	11	10	15
380	Monitor departmental payment of expenditures (excluding pay) for timeliness, etc.	68	78	--	--	38	35	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Appropriation and Allotment Controls										
383	Set up allotments/sub-allot. in accounting records/master file (incl. new year initial set up).	14	32	--	--	13	--	--	10	92
384	Enter transactions into allotment/sub-allotment records.	--	34	--	--	13	18	--	29	92
385	Monitor expenditures versus allotments/sub-allotments for proper coding, authorities, limits.	44	67	--	--	25	21	--	10	54
389	Transfer funds between allotments/sub-allotments following approval.	--	25	--	--	13	--	--	19	54
390	Reconcile allotment/sub-allotment records to transaction listings, etc.	--	41	--	--	13	13	--	14	77
391	Correct allotment/sub-allotment errors identified in reconciliation.	--	47	--	--	13	12	--	33	77
Commitments										
399	Set up commitment control records/files.	10	49	--	67	--	44	--	86	31
400	Prepare/process commitment source documents, code etc.	--	38	--	67	--	44	11	81	--
401	Certify commitments under FAA Section 25.	54	56	--	33	--	27	--	14	--
402	Batch and total commitment transactions for input to the system.	--	29	--	100	--	33	--	38	--
403	Input/record commitment transactions.	--	32	--	33	--	36	--	81	23
404	Maintain a file of commitment source documents.	--	37	--	100	--	44	22	86	--
405	Reconcile commitment inputs with commitment system records.	--	37	--	67	--	27	--	71	15
406	Correct commitment errors identified through reconciliations or reviews.	--	38	--	100	--	39	11	71	--
407	Follow-up on outstanding commitments (e.g. check validity, identify adjustments necessary, etc.)	--	50	--	--	--	35	11	67	--
409	Prepare commitment reports.	--	41	--	33	--	23	--	62	--
411	Monitor commitment practices and controls.	69	62	--	--	--	13	--	29	15
Control of Receiver General Cheques										
412	Distribute Receiver General cheques.	--	29	--	--	50	25	11	24	--
413	Monitor the practices for control and distribution of Receiver General cheques.	70	56	--	33	63	16	--	10	--
Departmental Bank Accounts										
414	Carry out dept bank account transactions (prepare cheques, deposit slips, reconciliations, etc.)	--	22	--	--	63	28	--	14	23
415	Prepare reports on departmental bank account transactions.	10	20	--	--	50	16	11	--	15
417	Monitor departmental bank account practices and control.	72	40	--	--	25	12	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Petty Cash Fund										
418	Operate a petty cash fund.	--	20	--	--	50	15	11	14	15
419	Approve expenditures from and/or reimbursement to a petty cash fund.	34	40	--	--	50	23	11	14	--
420	Monitor petty cash fund practices and controls.	82	71	--	--	88	19	11	--	--
Billing and Invoices (incl. Inter/ Intra-departmental Settlements)										
440	Monitor the billing/invoice practices and controls (including credit policy).	69	38	--	--	--	--	--	10	--
441	Provide advice on financial aspects of billing charges/invoices.	66	38	--	--	--	--	--	--	--
Accounts Receivable										
458	Provide advice on accounts receivable	80	48	--	--	--	--	--	--	--
Receipts and Deposit of Money										
466	Monitor receipts and deposit of money practices.	80	58	--	--	13	13	--	--	--
Advances (temporary, standing, working capital, etc.)										
484	Maintain a file of source documents for Advances.	--	49	--	33	100	56	44	24	--
485	Set up records/accounts for Advances.	10	45	--	67	88	55	44	29	--
486	Requisition cheques for Advances.	11	47	--	67	63	61	44	33	--
487	Input/record Advance account transactions.	--	33	--	33	75	52	44	33	23
488	Prepare reports on outstanding Advances.	14	55	--	--	63	42	44	29	--
489	Investigate outstanding Advances to identify follow-up actions required.	23	76	--	33	75	53	44	24	--
490	Initiate action to recover overdue Advances.	14	67	--	33	50	50	44	14	--
491	Monitor Advances practices and procedures.	80	81	--	33	75	31	44	-	--
493	Provide advice/respond to enquiries regarding Advances.	72	83	--	33	63	54	44	29	--
Classification of Accounts										
499	Provide advice on the classification of accounts.	76	53	--	--	13	--	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Reporting Systems Maintenance (Automated)										
515	Monitor the reporting system activities to ensure that reporting standards are met.	61	26	14	--	--	--	--	--	--
Financial Report/Statement Preparation (Manual)										
517	Identify cost-based financial report/statement parameters outline, structure, etc.	--	--	71	--	--	--	--	--	--
518	Gather data required for financial report/statement preparation.	23	46	57	33	--	20	--	38	--
519	Analyse data required for a financial report/statement.	37	38	43	33	--	10	--	14	--
520	Prepare a financial report/statement.	35	50	71	33	--	19	--	29	--
521	Review financial reports/statements.	76	52	71	--	--	15	--	29	--
524	Respond to enquiries regarding financial reports/statements.	69	57	43	67	--	15	--	29	--
Public Accounts										
526	Provide advice on the preparation of Public Accounts.	54	26	14	--	--	--	--	--	--
527	Gather financial data to support the preparation of Public Accounts inputs.	32	62	43	--	--	22	--	10	23
530	Review Public Accounts input data.	58	26	--	--	--	--	--	--	--
Accounting - General										
537	Prepare accounting data for new year set up (i.e. opening entries).	14	52	--	--	75	38	11	33	46
538	Set up new year accounting data in the financial system (i.e. initial set-up).	13	40	--	--	63	29	--	48	38
539	Amend/update pay list coding to match new year reporting requirements.	--	29	--	67	13	--	33	14	--
540	Prepare journal vouchers/interdepartmental settlement documents.	15	71	14	67	38	76	44	62	62
541	Review incoming journal vouchers/interdepartmental settlement documents.	25	71	14	33	63	59	33	19	38
542	Certify journal vouchers/interdepartmental settlement documents for input.	61	71	14	67	--	23	22	--	--
543	Input/record journal vouchers/interdepartmental settlement data.	--	41	--	33	13	44	44	38	69
544	Maintain Payables at Year-End (PAYE) accounting records.	18	72	--	--	--	48	22	38	38
545	Close out old year financial data in financial accounting system.	50	56	--	--	--	31	11	14	23
548	Conduct periodic spot checks of accounting records.	70	73	--	--	--	19	--	--	--
Cost Accounting - General										
550	Determine rates for cost allocation (e.g. labour, material, overhead, etc.)	--	--	100	--	--	--	--	--	--
551	Allocate/distribute expenditures on the basis of cost rates.	--	--	86	--	--	--	--	--	--
552	Determine depreciation amounts.	--	--	71	--	--	--	--	--	--
553	Carry out/provide financial assistance in cost-benefit analysis studies.	--	--	71	--	--	--	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Person-year Reporting										
576	Gather data on person-year utilization.	--	23	--	100	--	--	--	38	--
577	Analyse person-year utilization data.	11	20	--	100	--	--	--	24	--
578	Input/record person-year utilization data.	--	19	--	100	--	--	--	38	--
579	Reconcile person-year utilization data to reporting system records.	--	14	--	67	--	--	--	29	--
580	Investigate person-year reporting system errors.	--	16	--	67	--	--	--	10	--
581	Correct person-year utilization data errors.	--	17	--	67	--	--	--	33	--
582	Provide advice/respond to enquiries on person-year reporting and control.	10	23	--	100	--	--	--	14	--
583	Prepare person-year utilization reports.	--	17	--	67	--	--	--	43	--
584	Review person-year utilization reports.	15	19	--	67	--	--	--	14	--
587	Monitor person-year control systems.	20	17	--	67	--	--	--	--	--
Audit Liaison										
588	Discuss with auditors the procedures, findings and recommendations of their audits.	89	56	43	33	--	--	--	10	--
589	Review audit reports to determine actions required.	82	62	57	33	--	--	--	--	--
591	Plan the implementation of approved audit recommendations.	59	35	--	33	--	--	--	--	--
592	Coordinate the implementation of approved audit recommendations.	68	46	--	--	--	--	--	--	--
Administration Support										
594	Insert amendments into manuals.	17	51	--	67	50	41	56	38	31
598	Maintain section/unit files (general).	--	32	--	33	50	35	--	29	--
602	Check reports, statements etc. for mathematical accuracy.	--	40	29	33	50	36	22	43	--
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION										
Operations - Specific to my Work Unit										
608	Determine operational goals and objectives for my work unit.	99	74	29	100	13	--	--	10	--
609	Provide advice/assistance to subordinate managers in achieving their goals and objectives.	93	43	--	33	--	--	--	--	--
610	Determ. effects of change on my work unit (changes in policy, cutbacks, prgms, serv. tech. etc.)	97	71	29	67	38	--	--	--	--
611	Ident. organization changes required to meet operational goals and objectives for my work unit.	96	64	14	33	--	--	--	--	--
612	Prepare a human resource plan for my work unit.	70	35	--	33	--	--	--	--	--
613	Set standards for work production and task performance.	89	64	14	33	--	--	--	14	--
614	Notify subordinate managers/supervisors of progress, problems, expectations, etc.	93	54	14	33	13	--	--	--	--
615	Develop solutions to overcome problems in office/work procedures.	96	80	--	33	63	15	--	--	--
616	Monitor work unit performance.	94	87	29	33	25	--	--	10	19
617	Prepare work unit operations reports.	68	53	--	33	--	--	--	--	--
618	Certify expenditures under Section 27 of the FAA.	51	23	--	--	13	12	--	19	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Employee Performance										
629	Schedule employee work assignments, priorities and deadlines.	92	94	29	67	50	--	11	10	15
630	Evaluate employee work performance/productivity.	99	96	29	67	63	--	11	--	15
631	Write employee performance appraisals/evaluations.	99	95	29	67	63	--	11	19	--
632	Comment on employee performance appraisals (as a reviewer).	89	32	14	--	13	--	--	10	--
633	Counsel employees on work performance/personal development.	96	89	14	67	50	--	--	--	--
634	Identify training and development needs for my work unit.	99	94	29	33	25	--	--	14	15
635	Identify work assignments or positions suitable for employee development.	92	76	--	67	--	--	--	--	--
636	Prepare recommendations for employee training/development.	89	73	14	33	13	--	--	--	--
637	Approve recommendations for employee training/development.	59	19	--	--	13	--	--	--	--
638	Schedule employee attendance at conferences, seminars, training sessions, etc.	72	43	14	--	--	--	--	10	--
639	Counsel employees on behavioural and disciplinary problems.	93	82	--	--	63	--	--	--	--
640	Determine disciplinary options and courses of action.	87	59	14	--	13	--	--	--	--
641	Provide advice on disciplinary actions.	85	45	--	--	13	--	--	--	--
642	Recommend disciplinary actions.	83	57	--	--	13	--	--	--	--
644	Implement disciplinary actions.	69	42	--	--	25	--	--	--	--
645	Review disciplinary actions of subordinate managers.	61	14	--	--	13	--	--	--	--
646	Visit office/work stations to view work activity, communicate with staff, etc.	94	62	14	--	38	--	--	10	--
647	Investigate grievances.	59	22	--	--	13	--	--	--	--
Communications										
648	Disseminate information on significant financial trends and issues.	56	33	--	--	13	--	--	--	--
649	Gather data to prepare replies to enquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	52	74	29	--	13	14	--	24	--
650	Prepare replies to inquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	72	68	29	--	13	--	--	14	--
651	Gather data to prepare replies to questions raised in Parliament/received by the Minister.	46	58	14	--	13	11	--	19	--
652	Prepare replies to questions raised in parliament/received by the Minister.	51	32	14	--	13	--	--	--	--
659	Write letters, narrative reports, etc.	73	62	29	--	50	16	--	19	15
662	Chair/Co-chair meetings, conferences, etc.	51	14	--	--	--	--	--	--	--

SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES FUNCTIONAL GROUP (CONTINUED)

Percent of respondents performing by job type (see note 1 on page 63)

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT											
EDP Systems Development											
243	Identify system (EDP) update/change requirements.	24	--	--	--	33	29	58	--	--	--
250	Liaise with EDP personnel/users/suppliers to deal with EDP system problems.	29	--	--	--	45	14	58	14	--	--
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT											
Training											
294	Coach/give on-the-job training to employees.	81	11	10	20	75	50	21	26	10	18
Classification and Staffing											
305	Prepare job descriptions.	86	11	--	15	55	29	--	14	--	--
308	Prepare competition documentation (staffing reqsts, statemt of quals, questions & answers etc.)	95	--	--	10	64	43	--	16	--	--
309	Screen competition applications (including curriculum vitae).	86	--	--	--	66	50	--	19	--	--
310	Interview competition candidates.	100	--	--	10	65	50	--	23	--	--
SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)											
Financial Operations - Monitoring											
320	Monitor fin. acctg and cont. proced. to ensure accts properly maint/rept and assets safegrded.	62	--	--	15	40	36	17	40	10	--
322	Monitor cash mgmt and control practices (timing of deposits/paymts, invoicing and collection)	67	--	18	20	26	14	--	23	10	18

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
Account Verification - Expenditures (Excluding Pay)(Travel, goods and services, contributions, etc.)											
364	Correct expenditure (excluding pay) system errors identified through reconciliations, etc.	10	--	10	30	--	--	--	19	60	41
366	Gather data required for reports on expenditures (excluding pay) transactions.	10	11	--	15	16	--	--	19	50	29
375	Take action on expenditure (excluding pay) reject reports.	--	--	--	10	12	--	--	14	50	29
Control of Receiver General Cheques											
412	Distribute Receiver General cheques.	--	--	20	50	--	--	--	--	--	--
Billing and Invoices (incl. Inter/ Intra-departmental Settlements)											
430	Calculate billing charges.	10	--	53	--	--	--	--	--	10	12
431	Prepare invoices/credit notes.	19	--	65	--	--	--	--	--	10	18
432	Check invoices for proper preparation.	33	--	61	--	--	--	--	--	--	12
434	Distribute invoices (e.g. address, mail, delivery, etc.).	10	11	63	--	--	--	--	--	--	12
435	Input/record invoice transactions.	14	-	63	--	--	--	--	--	10	12
437	Correct invoice transaction errors.	19	11	67	--	--	--	--	--	10	18
440	Monitor the billing/invoice practices and controls (including credit policy).	52	--	23	--	--	14	--	--	--	--
Accounts Receivable											
442	Maintain a file of Accounts Receivable source documents.	33	56	80	30	--	--	--	--	--	18
443	Prepare accounts receivable monthly statements.	57	67	68	25	--	--	--	--	--	12
444	Review accounts receivable monthly statements.	90	89	72	--	--	--	--	14	20	--
445	Respond to enquiries on accounts receivable statements.	86	100	82	15	--	--	--	--	10	--
446	Correct accounts receivable statement errors.	57	78	72	15	--	--	--	--	--	12
447	Prepare aged-listing schedules of outstanding accounts receivable.	48	67	62	20	--	--	--	12	10	18
448	Identify improved means of accounts collection.	76	89	48	--	12	--	--	--	--	--
449	Investigate overdue accounts to identify follow-up action warranted.	71	89	60	15	12	--	--	--	--	12
450	Recommend follow-up action on overdue accounts.	76	100	58	10	--	--	--	--	--	12
451	Approve follow-up action on overdue accounts.	86	78	25	--	--	--	--	--	--	12
452	Implement follow-up action on overdue accounts.	67	100	56	--	--	--	--	--	--	12
453	Negotiate settlement of delinquent accounts.	81	100	54	--	--	--	--	--	--	--
454	Initiate/support legal action to effect collection of delinquent accounts.	86	100	48	--	--	--	--	--	--	--
455	Prepare submissions for write-off of uncollectable accounts.	62	89	58	--	--	--	--	--	--	--
456	Recommend submissions for approval of write-off of uncollectable accounts.	67	100	37	--	--	--	--	14	--	--
457	Adjust records to reflect write-off of uncollectable accounts.	52	78	72	--	--	--	--	--	--	--
458	Provide advice on accounts receivable	90	89	66	10	12	--	--	19	10	12

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
Receipts and Deposit of Money											
459	Witness the opening of mail to identify money received.	--	--	12	60	--	--	--	--	--	-
460	Record money received in a cash blotter/cash receipts book.	--	--	12	95	--	--	--	--	--	18
461	Prepare bank deposit documents.	--	--	24	95	--	--	--	--	--	18
462	Make deposits to a bank.	--	--	27	85	--	--	--	--	--	12
463	Input/record receipt transactions.	--	11	26	75	--	--	--	--	--	18
464	Reconcile deposit receipts to bank statements.	14	--	16	50	--	--	--	--	10	-
466	Monitor receipts and deposit of money practices.	38	--	16	50	--	--	--	12	10	-
Loans											
474	Recommend follow-up action on overdue loan payments	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
476	Implement follow-up action on overdue loan payments	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
477	Negotiate settlement of delinquent loans	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
478	Initiate legal action to effect collection of delinquent loans	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
480	Recommend submissions for write-off of uncollectable loans	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
Classification of Accounts											
495	Amend the classification of accounts coding structure.	--	--	--	--	--	--	54	16	10	--
496	Prepare a classification of accounts manual.	--	--	--	--	--	--	54	12	--	--
498	Disseminate information on classification of accounts, coding change amendments, etc.	--	--	--	--	20	--	63	23	10	--
499	Provide advice on the classification of accounts.	10	--	--	--	23	--	71	40	10	12
Reporting Systems Maintenance (Automated)											
501	Prepare coding input forms to set up cash-based rptg stds (pay/non-pay expend., revenues).	14	20	--	--	14	--	50	12	10	--
504	Coordinate data inputs to a reporting system.	10	--	--	--	56	14	38	12	20	35
505	Follow-up on missing data/overdue data to be inputted to a reporting system.	10	--	--	--	65	14	50	--	10	41
506	Identify reporting system errors.	33	20	--	--	70	14	92	30	10	53
507	Investigate reporting system errors.	29	--	--	--	80	14	96	33	10	53

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
508	Provide advice on corrective actions required to address reporting system errors.	24	11	--	--	85	14	88	28	10	35
509	Prepare documentation/data to correct reporting system errors.	14	11	--	--	66	--	83	16	20	53
510	Approve documentation/data designed to correct reporting system errors.	19	11	--	--	63	--	29	--	--	18
511	Input error corrections to reporting system.	--	--	--	10	27	--	63	--	10	47
512	Verify that errors in the reporting system(s) have been corrected.	--	11	--	--	69	--	88	28	10	59
513	Identify changes required in a reporting system process.	--	11	--	--	74	14	58	19	10	18
515	Monitor the reporting system activities to ensure that reporting standards are met.	14	11	--	--	70	14	67	19	--	12
	Financial Report/Statement Preparation (Manual)										
518	Gather data required for financial report/statement preparation.	48	22	12	25	30	71	21	65	70	12
519	Analyse data required for a financial report/statement.	38	22	--	15	38	100	25	65	30	--
520	Prepare a financial report/statement.	57	11	10	25	30	93	29	65	70	18
521	Review financial reports/statements.	38	22	--	20	41	93	33	58	30	18
522	Recommend financial reports/statements.	10	11	--	--	21	64	29	35	10	--
524	Respond to enquiries regarding financial reports/statements.	43	22	10	15	48	86	33	58	40	24
	Public Accounts										
525	Prepare directives/call letters for the preparation of Public Accounts.	--	--	--	10	--	36	--	60	10	--
526	Provide advice on the preparation of Public Accounts.	24	--	--	10	--	43	--	79	40	--
527	Gather financial data to support the preparation of Public Accounts inputs.	38	--	18	20	10	50	--	93	90	24
528	Prepare Public Accounts inputs (e.g. forms, printer's plates, etc.).	19	--	--	15	--	36	--	88	50	--
529	Coordinate the consolidation of inputs for inclusion in Public Accounts submissions.	19	--	--	10	--	43	--	93	50	--
530	Review Public Accounts input data.	19	--	12	10	--	43	--	93	70	12
531	Follow up on missing data/supplementary data required for Public Accounts.	24	--	--	10	--	43	17	95	70	--
532	Reconcile Public Accounts data with Accounts of Canada.	--	--	--	10	--	36	--	86	70	--
533	Prepare Public Accounts submissions.	--	--	10	10	--	36	--	74	60	--
534	Recommend Public Accounts submissions for sign off.	--	--	--	--	--	21	--	53	10	--
536	Consolidate departmental and other data into Government of Canada statements for Pub. Accounts.	10	--	--	--	--	36	--	56	60	--
	Accounting - General										
537	Prepare accounting data for new year set up (i.e. opening entries).	14	--	30	30	16	21	17	30	70	--
540	Prepare journal vouchers/interdepartmental settlement documents.	33	--	51	50	19	21	--	40	90	88
541	Review incoming journal vouchers/interdepartmental settlement documents.	43	--	54	30	19	21	--	42	60	71
542	Certify journal vouchers/interdepartmental settlement documents for input.	38	--	16	10	16	--	--	26	50	35
543	Input/record journal vouchers/interdepartmental settlement data.	14	--	32	35	16	--	--	21	50	88
544	Maintain Payables at Year-End (PAYE) accounting records.	--	--	10	15	14	14	--	28	80	18
545	Close out old year financial data in financial accounting system.	14	--	12	15	25	21	--	33	50	29

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
Audit Liaison											
589	Review audit reports to determine actions required.	52	11	--	15	30	14	--	37	--	12
Administration Support											
593	Prepare graphs, charts, illustrations, etc.	29	--	--	--	27	21	33	26	30	-
594	Insert amendments into manuals.	29	--	31	10	32	21	38	42	60	35
598	Maintain section/unit files (general).	29	--	20	--	28	--	--	14	50	18
602	Check reports, statements etc. for mathematical accuracy.	29	--	21	10	34	29	13	40	60	12
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION											
Operations - Specific to my Work Unit											
608	Determine operational goals and objectives for my work unit.	95	22	--	20	78	79	--	33	--	--
609	Provide advice/assistance to subordinate managers in achieving their goals and objectives.	62	22	--	15	43	36	--	19	20	--
610	Determ. effects of change on my work unit(changes in policy, cutbacks, prgms, serv. tech. etc.)	86	--	--	25	71	71	--	21	--	--
611	Ident. organization changes required to meet operational goals and objectives for my work unit.	76	--	--	20	56	64	--	21	10	--
612	Prepare a human resource plan for my work unit.	57	11	--	10	37	29	--	--	--	--
613	Set standards for work production and task performance.	76	11	--	20	55	64	--	14	--	18
614	Notify subordinate managers/supervisors of progress, problems, expectations, etc.	81	--	--	30	63	36	--	23	30	18
615	Develop solutions to overcome problems in office/work procedures.	90	--	--	20	88	79	--	35	30	12
616	Monitor work unit performance.	90	--	--	20	80	86	--	30	--	--
617	Prepare work unit operations reports.	71	22	--	20	56	--	--	14	--	12
Projects											
619	Identify the need for a project.	29	22	--	--	46	57	--	16	--	--
620	Develop/provide input to a project work plan.	29	22	--	--	54	57	21	19	10	--
625	Prepare inputs to project/progress reports.	14	22	--	--	53	43	17	12	10	--
Employee Performance											
629	Schedule employee work assignments, priorities and deadlines.	90	22	--	25	80	100	--	42	--	12
630	Evaluate employee work performance/productivity.	90	22	--	25	93	100	--	40	--	--
631	Write employee performance appraisals/evaluations.	100	22	--	15	88	100	--	47	--	--
632	Comment on employee performance appraisals (as a reviewer).	67	22	--	10	41	29	--	19	--	--

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
633	Counsel employees on work performance/personal development.	95	22	--	20	78	86	--	30	--	--
634	Identify training and development needs for my work unit.	100	22	--	15	78	79	--	35	--	--
635	Identify work assignments or positions suitable for employee development.	76	22	--	10	60	36	--	14	--	--
636	Prepare recommendations for employee training/development.	81	22	--	15	74	64	--	16	--	--
638	Schedule employee attendance at conferences, seminars, training sessions, etc.	57	22	--	10	40	--	--	--	--	--
639	Counsel employees on behavioural and disciplinary problems.	90	22	--	20	70	71	--	23	--	--
640	Determine disciplinary options and courses of action.	81	22	--	15	54	--	--	--	--	--
642	Recommend disciplinary actions.	71	22	--	15	41	--	--	12	--	--
646	Visit office/work stations to view work activity, communicate with staff, etc.	67	22	--	15	79	50	--	21	--	--
	Communications										
648	Disseminate information on significant financial trends and issues.	29	11	--	--	26	57	17	21	--	--
649	Gather data to prepare replies to enquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	76	11	10	15	50	64	42	77	30	18
650	Prepare replies to inquiries from Departmental HQ/Central Agencies.	81	22	--	20	60	43	21	70	40	18
651	Gather data to prepare replies to questions raised in Parliament/received by the Minister.	33	--	--	15	26	36	--	63	30	--
652	Prepare replies to questions raised in parliament/received by the Minister.	24	--	--	15	19	21	--	51	20	--
659	Write letters, narrative reports, etc.	67	22	--	--	70	36	33	51	20	18

ANNEX 5
TO APPENDIX C

NON-ATTRIBUTABLE TASKS

This Annex highlights tasks by duty areas that are not being performed by significant numbers of respondants (i.e. they are not being performed by at least one job type at a level of 50% or greater). This does not mean that tasks are not being performed, but rather that their performance is somewhat limited. In some cases, investigation of why certain of the tasks are not being performed, at a higher level, may be warranted.

NON-ATTRIBUTABLE TASKS

TASKS NOT PERFORMED BY ANY JOB TYPE (at level 50% or greater)

PLANNING AND ANALYSIS

Strategic Objectives and Plans

016 Develop strategic planning guidelines.
018 Develop strategic long-term objectives, policies and programs.
020 Prepare strategic overview submissions.
023 Recommend strategic overview submissions for sign off.

Multi Year Operational Plans (MYOP)

046 Sign off MYOP submissions.
059 Coordinate MYOP submissions from departments.

Estimates - Main, Parts I, II and III and Supplementary

084 Sign off Estimate submissions.
087 Prepare TB resource level guidelines and directives for the preparation of Estimate submissions.
089 Coordinate Estimate submissions from departments.
093 Prepare overviews for Estimate volumes Part I/II/III
096 Prepare Estimates press packages/briefing notes/explanations for MP's etc.

Budgets/Work Plans

113 Convert cost-based budgets to cash requirements.
117 Sign off Budgets/work plans

Variance Analysis, Reporting and Corrective Action

140 Approve corrective actions recommended in variance analysis report review.

TB Submissions/Cabinet Documents

164 Sign off the financial aspects of Cabinet Documents

POLICY AND SYSTEMS DEVELOPMENT

Policy Development

180 Approve/sign off financial aspects of legislation/regulation change proposals.

Information Systems Development

190 Chair a management information system committee.
194 Approve the development of new/modified information systems.
200 Approve the implementation of new/modified information systems.
206 Prepare central agency services/directives, guidelines, instructions, etc., to advise depts of new/modified reporting requirements.
207 Recommend central agency reporting requirement directives, etc. for sign off.
208 Sign off central agency/services reporting requirement directives etc.

Performance Indicator Systems Development

212 Develop/design a performance indicator system.
213 Prepare performance indicator system proposals.
214 Recommend performance indicator system proposals for approval.
215 Approve performance indicator system proposals.
217 Monitor the implementation of performance indicator systems.

Financial Systems Development (Pay/Expenditures/Revenues)

232 Approve the implementation of a new/modified financial accounting and control system.

Inventory Systems Development

237 Identify accounting and control system reqmts of a materiel and supplies (consumables) inventory.
238 Develop acctng and control procedures for materiel and supplies (consumables) inventory system.
240 Develop accounting and control techniques procedures for a machinery and equipment system.

EDP Systems Development

253 Develop/write micro-computer software programs/routines (e.g. using Cobol, Basic, etc.).
255 Approve the purchase of micro-computers and ancillary equipment.

Person-Year Control/Reporting System Development

260 Approve the development of new/modified person-year control/reporting system.
263 Write system procedures for a person-year control/reporting system
267 Approve the implementation of a new/modified person-year control/reporting system.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

HR Planning and Advising

272 Conduct research into human resource issues which impact on the financial community.
273 Develop a plan/proposal to address specific human resource issues.
275 Approve a plan/proposal to address specific human resource issues.
276 Coordinate the implementation of a plan to address specific human resource issues.
280 Maintain human resource management information/data on the financial community.
281 Disseminate human resource management information on the financial community.

Classification and Staffing

299 Provide advice/assist in the development and maintenance of classification standards.
301 Provide advice/assist in the development and maintenance of selection standards.
302 Provide advice/assist in the application of selection standards.
303 Monitor the application of classification/selection standards within the financial community.

SYSTEMS OPERATIONS AND SERVICES (including Revolving Fund Operations)

Delegation of Financial Authorities

327 Approve/sign off changes to the delegation of financial signing authorities.

Account Verification - Employee Pay

342 Sign off reports on account verfication payment aspects of pay administration
345 Process employee pay transactions for input to the pay system.

Account Verification - Expenditures (Excluding Pay) (Travel, goods and services, contributions, etc.)

353 Prepare invoices for financial services pre-audit.
355 Assist managers in determining selection for pre and post-audit of contribution recipients.
356 Carry out pre audit/post audit of contribution recipients.
357 Review pre and post-audit findings of contribution recipients to determine actions required.
358 Assist managers in the settlement process regarding contribution payments.
359 Distribute costs to expenditure accounts on the basis of pre-determined rates/formulas, etc.
369 Calculate expenditure accruals for input to the system.
370 Input/record expenditure accruals.

371 Coordinate the collection of expenditures accruals.
372 Verify FAA Section 26 signatures re payment of expenditures (excluding pay).
374 Enter cheque requisition transactions to expenditure (excluding pay) accounts.
376 Maintain a computer master file on expend. (excl. pay) incl. interface with other systems etc.
378 Distribute cheque issue lists of expenditures (excluding pay).
381 Carry out cheque redemption control procedures for expenditures (excluding pay).

Commitments

408 Gather data required for commitment reports.

Departmental Bank Accounts

416 Authorize payments from and/or adjustment to a departmental bank account accountable advance.

Corporate Credit Cards

421 Operate a corporate credit card accounting and control system.
422 Authorize the issue of corporate credit cards.
423 Monitor a corporate credit card accounting and control system.

Rates and Pricing

425 Develop rate/price structures for cost recovery.
426 Recommend proposed rate/price structures for cost recovery.
428 Participate in negotiation of cost-sharing agreements related to cost recovery.

Billing and Invoices (incl. Inter/Intra-departmental Settlements)

433 Authorize invoices for issue
436 Reconcile invoice transaction reports to system records
438 Determine terms of credit for settlement of invoices (e.g. credit worthiness, appraisal, etc.)
439 Authorize terms of credit for settlement of invoices.

Receipts and Deposits of Money

465 Reconcile deposit transactions to central accounts

Loans

467 Maintain a file of source documents for loans
468 Set up loan records/accounts
469 Input/record loan account transactions
470 Reconcile loan account transactions to system records
471 Correct loan account errors identified in reconciliations
472 Prepare reports on outstanding loan payments
473 Investigate outstanding loan payments to identify follow-up action
475 Approve follow-up action on overdue loan payments
479 Prepare submissions for write-off of uncollectable loans
481 Adjust records to reflect write-off of uncollectable loans
482 Monitor loan practices and procedures
483 Provide advice on financial aspects of loans

Classification of Accounts

497 Sign off/approve the issue of classification of accounts, coding change amendments, etc.

Reporting Systems Maintenance (Automated)

502 Prepare coding input forms to set up cost-based reporting standards.
503 Prepare coding input forms to set up person-year reporting standards.
514 Negotiate change requirements to a reporting standards are met.

Accounting - General

547 Prepare year-end tax documents (e.g. T-4's).

Cost Accounting - General

549 Input/record cost-based data into a suspense account.

Accounting for Inventories

554 Prepare inventory transaction source documents.
555 Input/record inventory transactions.
557 Participate in stocktaking.
558 Reconcile inventory control account to system records.
559 Prepare financial reports on inventories.

Contracts

569 Negotiate contract terms and conditions, adjustments, etc.
572 Sign off/approve contracts.
573 Analyse methods/calcltns/forecasts of suppliers to estab. contract rates (labour, overhead,etc.)
574 Determine the financial stability of companies who have tendered for contracts.

Audit Liaison

590 Participate in a review of audit recommendations (as a member of the audit committee).

Administration Support

595 Distribute manuals, directives, statements, reports, etc.
596 Maintain mailing lists (e.g. for manuals, reports, general information, etc.).
597 Prepare requisitions for services/goods (e.g. printing, translation, supplies).
599 Make travel/accommodation arrangements.
600 Prepare travel claims/travel advances.
601 Maintain a log book on travel and relocation.
603 Enter data into a micro-computer.
604 Batch and prepare tapes for input to central systems.
605 Process on-line inputs.
606 Call-up and execute programs using a micro-terminal (forecast, cash mgmt, invent. control etc.).

APPENDIX D

FRAMEWORK FOR MANAGEMENT

TRAINING IN THE

PUBLIC SERVICE OF CANADA

NOTE: For purposes of this report the attached tables (Supervisory and Middle Management Training Framework) are provided to show the training topics covered under the auspices of the Supervisory and Middle Management Orientation Training Program.

FRAMEWORK FOR SUPERVISORY MANAGEMENT TRAINING

	MANAGEMENT ORIENTATION TRAINING	CONTINUING MANAGEMENT TRAINING	DEVELOPMENT MANAGEMENT TRAINING
Supervisory	**Mandatory** A 10 day course within one year of appointment and to include the following topics: . Functions of the Supervisor . Planning Function . Delegation . Control . Time Management . Organizational Communication . Motivation . Leadership . Problem Solving & Decision Making . Managing Change . Employee Appraisal . Dealing with Problem Employees . Communication Skills	**Expected** Selecting Staff On-the-Job Coaching Performance Measurements & Improving Productivity Accounting & Control of Materiel Chairing Meetings Health, Safety & Security Writing Procedures **Discretionary** Supervisory Refresher Intergrated Personnel Management Understanding Collective Agreements Supervisory Issues in the Automated Office Performance Planning & Employee Appraisal Refresher Interpersonal Communications Skills Network Planning & Control Techniques Basic Problem Solving Techniques Work Simplification Techniques Time Management Techniques Basic Writing Skills - ex. Letters & Memos Trends & Issues - ex. Quality of Worklife, Affirmative Action	**Discretionary** Educational Leave Job Rotation Secondment/Assignment Middle Management Development Programs Courses Outside Working Hours Others

Not all managers and supervisors need all training. As stated in the Staff Training Policy, training must be related to job performance. To provide some emphasis and priority, please note the following:

- mandatory training is training for which no equivalency status will be granted except as may be expressly set out in particular policies. This training is normally provided through the mandatory management orientation training courses;
- expected training is training that an employee would normally be expected to receive but for which equivalency status may be granted. This would apply to supervisory or management positions where employees have duties requiring training that is not covered in the mandatory management orientation training course, or where employees require more advanced skills, or where employees are taking on new responsibilities at their present level of management, or where gaps or improvements have been identified through the performance appraisal process; and
- discretionary training is training for which a specific organizational need is established on an individual basis.

FRAMEWORK FOR MIDDLE MANAGEMENT TRAINING

	MANAGEMENT ORIENTATION TRAINING	CONTINUING MANAGEMENT TRAINING	DEVELOPMENT MANAGEMENT TRAINING
Middle Management	**Mandatory** A 15 day course within one year of appointment and to include the following topics: •Wheels of Government •The Middle Manager and the Organization •Planning an Organizational Unit •Control of the Organizational Unit •Structuring an Organizational Unit •Management and Organizational Behavior •Management of Human Resources •Financial Administration •Management & Problem Solving	**Expected** Staffing & Human Resource Planning Job Description Writing & Classification Training/Presentation Skills Training & Development Staff Relations Union Management Consultation Operational Planning and Budgeting Project Management Contracting for Materiel/Services Managing Consultants Organizational Design Managing an Information System Managing Conflict and Change Managing an In-Basket Negotiating **Discretionary** Middle Management & Refresher Personnel Management Update Grievances & Appeals Policy & Expenditure Management System Cost Benefit Analysis Techniques Financial Control Techniques Problem Analysis and Decision Making Techniques Office Automation Introduction to Computers Managers Role in Systems Development Office Layouts/Accommodation Planning Advanced Writing Skills - ex. Reports, TB Submissions Public Relations & Marketing Concepts Managing Stress	**Discretionary** Educational Leave Secondment/Assignment Job Rotation Career Assignment Program Senior Management Development Programs Courses Outside Working Hours Others

Not all managers and supervisors need all training. As stated in the Staff Training Policy, training must be related to job performance. To provide some emphasis and priority, please note the following:

- mandatory training is training for which no equivalency status will be granted except as may be expressly set out in particular policies. This training is normally provided through the mandatory management orientation training courses;
- expected training is training that an employee would normally be expected to receive but for which equivalency status may be granted. This would apply to supervisory or management positions where employees have duties requiring training that is not covered in the mandatory management orientation training course, or where employees require more advanced skills, or where employees are taking on new responsibilities at their present level of management, or where gaps or improvements have been identified through the performance appraisal process; and
- discretionary training is training for which a specific organizational need is established on an individual basis.

ATTITUDES AND OPINIONS OF MEMBERS OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION COMMUNITY

1. This Appendix provides only a **sample** of the information available on various human resource issues solicited from the over 3400 members of the community who responded to the supplementary information section of the questionnaire. In addition to responding to the questions more than 500 members took the time and effort to provide written comments expressing their views on issues and concerns they believed should be addressed. Included in the comments were those who believed that the OA could not possibly affect the intransigence of the system, those who thought there are better (and less demanding) ways to effect change, and those who believed their input - seldom requested in such a manner - was worthy of being expressed, and might even do some good. All of the comments, supportive or otherwise, serve as a barometer of the community's mood and aspirations. This information can be a valuable input to those who are responsible for planning direction on human resource management for the financial administration community.

Career Aspirations

2. Insight into the career intentions and mobility of members of the financial administration community was obtained through a series of questions aimed at determining attitudes towards movement within the community. As indicated in **Table E.1**, the desire to change jobs within four years is evident for most members of the financial administration community.

Table E.1 **Planning to change jobs?**
(BY PERCENT OF CLASSIFICATION)

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Yes, actively seeking	10	8	15	11	14	19	9
Yes, within 1 year	24	19	12	11	6	4	15
Yes, within 1 - 2 years	14	19	19	17	11	13	29
Yes, within 2 - 4 years	10	8	9	10	5	11	6
Yes, no time frame set	16	25	28	27	37	19	24
No	22	18	17	23	24	34	12

3. However, as indicated in **Tables E.2** and **E.3**, members of the financial administration community have definite preferences for the type of work they would prefer in their next position.

Table E.2 Choice of functional area for next position
(BY PERCENT OF CLASSIFICATION)

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Financial Administration - general	41	28	21	16	17	21	9
Fin. Planning and Analysis	4	3	26	11	11	6	15
Fin. Policy and Systems Development	8	13	10	5	5	4	3
Financial Accounting Services	0	0	8	4	13	0	0
Info Systems/Fin. Reporting	0	1	5	4	4	4	6
Revolving Fund Accounting Ops	0	0	1	1	1	2	0
Cost Accounting	0	0	2	0	1	0	0
Administrative Services	2	1	5	26	21	0	12
Program Services (Line Ops)	31	29	9	15	3	28	6

4. Table E.3 indicates, by levels of the FI classification, the preference for location in a lateral move.

Table E.3 Choice of organization location for lateral move
(BY PERCENT OF CLASSIFICATION LEVELS)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Remain where I am	26	18	22	21	22	23
To HQ of present dept	8	7	5	4	2	7
To HQ of another dept	5	8	10	8	16	14
To region of present dept	6	4	3	6	4	3
To region of another dept	7	10	7	8	4	3
Other branch/pgm of present dept	6	12	11	7	10	3
Other functional area of br/pgm	18	14	11	12	7	8
To central agency	1	4	8	11	11	7
Secondment in PS	7	5	6	5	6	7
Secondment out of PS	2	3	5	6	5	10
Out of financial community	3	2	5	6	3	7
Does not matter	4	5	3	3	6	1
Don't know	6	6	6	3	2	3

5. There is overwhelming support for a formal system of career planning for the financial administration community as highlighted in **Table E.4.**

Table E.4	**Requirement for a formal system of career planning?** (BY PERCENT OF CLASSIFICATION)						
	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Yes	73	65	85	79	77	64	65
No	18	15	8	8	6	11	3
Don't know	6	15	7	13	13	25	24

Demographic Information

6. The information collected on the age and time in the PS of members of the financial administration community would seem to indicate that there is a concentration of people at certain levels which corresponds to the expansion of the PS and financial community in the early 1970s.

7. As illustrated in **Table E.5,** the majority of the age profile of FIs is in the 26-45 age group.

Table E.5	**Age by FI classification** (BY PERCENT OF CLASSIFICATION LEVELS)					
	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Under 21	0	0	0	0	0	0
21 - 25	11	3	1	0	0	0
26 - 30	31	22	16	10	3	0
31 - 35	21	23	28	22	15	16
36 - 40	13	16	23	24	23	26
41 - 45	7	12	10	18	18	17
46 - 50	4	6	7	7	14	12
51 - 55	4	6	5	7	14	17
56 - 60	2	3	3	4	4	10
Over 60	1	2	1	3	3	1

8. **Table E.6** illustrates the length of time personnel intend to remain in the financial administration community.

Table E.6	**How much longer in financial community** (BY PERCENT OF CLASSIFICATION LEVELS)					
	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
1 year or less	6	3	6	4	3	6
2 years	5	6	5	5	5	12
3 years	3	4	4	4	5	2
4 years	1	3	2	3	3	5
5 years	8	7	9	11	8	9
6 - 10 years	16	20	15	16	16	23
11 - 15 years	9	12	14	19	22	21
16 - 20 years	14	14	15	16	17	11
More than 20 years	33	26	26	19	15	9

Language Information

9. **Table E.7** indicates that the language designation of positions at the lower levels of the FI category (FI 1 and 2) are on a ratio of approximately 60 English versus 30 Bilingual, while at the upper levels (FI 5 and 6) the reverse occurs. Since 97% of the Anglophones of the financial community work completely or mostly in English (see Table E.9), it may be difficult for them to acquire competence in the French language in order to qualify for higher positions.

Table E.7	**Language Designation of Position** (BY PERCENT OF CLASSIFICATION LEVELS)					
	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
English	53	59	48	47	36	32
French	7	9	3	1	1	0
Either	3	3	3	2	0	2
Bilingual	37	29	46	51	62	66

10. **Table E-8** indicates that the Anglophone preference for work in their mother tongue is high (97%) in all regions, except Quebec (60%). On the other hand, the Francophone preference for work in their mother tongue is at 42% across all regions, and at 83% in the Quebec region. Also, Francophones are much less selective about their language of work (35% no preference).

Table E-8 **What is your preferred language of work?**
(BY PERCENT OF CATEGORY)

	ANGLOPHONES				FRANCOPHONES			
	ALL	NCR	QUE	OTHER REGIONS	ALL	NCR	QUE	OTHER REGIONS
1) English	97	96	60	99	23	29	3	43
2) French	0	0	11	0	42	25	83	19
3) No preference	3	4	29	1	35	46	14	38

11. **Table E-9** indicates that 97% of Anglophones work mostly in their mother tongue, while only 30% of Francophones work mostly in their mother tongue. Also, responses indicate that 68% of Anglophones work in English only while 6% of Francophones work in French only.

Table E-9 **In which of the official languages do you work?**
(BY PERCENT OF CATEGORY)

	ANGLOPHONES				FRANCOPHONES			
	ALL	NCR	QUE	OTHER REGIONS	ALL	NCR	QUE	OTHER REGIONS
1) English only:	68	46	23	92	2	1	0	10
2) Mostly English:	29	49	24	8	38	53	4	52
3) Fr/Eng Equal:	3	5	18	0	30	41	12	32
4) Mostly French:	0	0	35	0	24	5	66	5
5) French Only:	0	0	0	0	6	0	18	1

Regional Views - Career Opportunities

12. The following is a random sample of views expressed by financial personnel in the regions. It should be pointed out that, for the most part, they are consistent with those obtained from other OA studies.

    - "An exchange of knowledge between HQ & regions on the content and priorities of each other's operations would be of great benefit. For example, if you understand where they are coming from, it makes it much easier to contribute towards a common objective".

    - "If you are working in a region, your career opportunities are limited".

    - "Career opportunities through human resource planning, education and development are limited for some by the location and/or environment (e.g. lack of other opportunities) in certain Regions".

    - "Certain modifications could be made where you have a career with prospects of advancement every 2 or 3 years of service, with suitable training. If you are in a region where there is no other department there is likely little opportunity to move to another position".

Employment History

13. In addition to the barriers to career advancement described earlier, the requirement for a formal system of career planning is perhaps best illustrated in **Table E-10.** If the experience of members of the FI classification is reviewed, it is clear that not only is movement between the region and headquarters difficult, it is also not always possible to have the acquired expertise in more than one financial organization location.

Table E-10 At which level of the various Public Service organization have you worked? (BY PERCENT OF CLASSIFICATION LEVELS)

	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	FI 5	FI 6
Department HQ	36	30	48	58	79	74
Branch HQ	20	20	29	34	41	31
Program HQ	11	10	16	18	22	25
Regional HQ	43	49	38	41	30	35
District Office	14	22	19	20	19	11
Local/field office	13	15	13	20	11	13
Central Agency	1	3	4	7	16	39
Central Service (GCBA, BMC)	2	2	11	8	17	8

Training Opinions

14. Members of the financial community indicated a variety of differing views on training as indicated by this sample of written-in comments:

- "Training for financial personnel is inadequate."
- "Should be training for unique positions."
- "Specific courses should be developed and offered outside of the NCR to regional people."
- "Centralized control of training would provide more equality and more qualified FI community."
- "Have received training, but am not doing the work."
- "Most public service senior managers are lacking in the personnel relations aspects of jobs - need management training".
- "Trainers should alternate duty in the PSC with working a portion of each year in some government department or agency."

15. For the most part, as indicated in **Table E-11**, members of the financial administration community seem to have reasonable access to training.

Table E-11 — **Taken any job related training in past three years?** (BY PERCENT OF CLASSIFICATION)

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Yes	67	71	79	79	65	66	82

16. **Table E-12** indicates the responses to whether or not management training would result in some benefit to job performance. The results would seem to indicate that non-management category people feel that both supervisory and managerial training would result in some performance improvement.

Table E-12 **Would Job Benefit From Supervisory/ Management Training? (% by classification)**

	EX	SM	FI	AS	CR	OTHERS
1. Yes significantly	4	3	17	18	17	20
2. Yes moderately	13	18	27	29	18	24
3. Yes slightly	18	23	22	21	18	20
4. No	63	55	31	30	44	35
5. Don't know	2	1	1	2	3	1

17. When asked what training would be most beneficial to their jobs, the responses were in favour of EDP Training as indicated in **Table E 13.**

Table E-13 **What Training most Beneficial to Present Job? (% by Classification)**

	EX	SM	FI	AS	CR	OTHER
1. None	32	29	9	12	16	8
2. Finance - General	1	6	18	18	44	12
3. Financial Analysis	0	3	13	13	3	8
4. EDP	30	30	33	32	14	20
5. General (Report writing, etc.)	10	9	10	10	10	21
6. Interpersonal relations	15	16	10	6	6	20
7. Other	1	1	4	3	3	7
8. Don't know	11	6	3	4	4	4

18. **Table E-14** indicates the responses to the question regarding lengths of training. The responses are within the range of previous questionnaires sent to management and EDP personnel and reflect the national trend. From the results it can be seen that two weeks is the longest most employees think courses should be.

Table E-14 What Should the Optimum Course Duration Be? (% by classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	OTHERS
1. Should be no training	1	4	4	4	8	8
2. Less than 1 week	15	17	8	10	8	7
3. 1 week	38	31	31	30	30	28
4. 2 weeks	29	26	35	33	24	28
5. 3 weeks	6	7	7	7	4	4
6. 4 weeks	0	1	5	6	7	11
7. Don't know	10	13	10	11	19	14

Education/Professional Qualifications

19. There was no clear consensus among members of the financial community as to the specific requirement for education/professional qualifications. A number of comments received from members of the financial community indicated differing opinions as to what level of education was required:

- "it is desirable to recruit experienced people rather than take on university graduates and train them"
- "financial officer positions should require either a university degree or a recognized accounting designation"
- "professional qualifications in accounting are often not tapped leading to frustrations of staff"
- "education requirements for the FI group must be revised and changed"
- "there should be a mix of people in the Financial Community, with and without university and/or professional accounting degrees"
- "private industry qualifications (e.g. CMA, CGA) are a very forced fit into government positions where there is little similarity"
- "there should be a standardization of education under 'essential qualifications, of FI-4 positions between departments"
- "the Government of Canada Financial Management Certificate should be given more status - it is more relevant than CMA, CGA"

20. The overall responses to questions regarding the optimum level of education and specialized financial/accounting training are highlighted in **Table E-15.** There is a trend towards higher education/professional qualifications from CR to FI to SM/EX.

Table E-15 Opinion of Education and Specialized financial/accounting training required (Percent by Classification)

What do you believe is the optimum level of Education required to perform the duties of your position?

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Some high school	0	0	1	3	17	13	3
High school grad certificate	2	0	15	30	63	45	9
Community college dipl/cert	4	13	30	30	16	26	24
Bachelor's degree	59	57	41	30	1	15	44
Master's degree	24	19	3	2	0	0	9
Doctorate	0	0	0	0	0	0	0

What do you believe is the optimum level of specialized financial/accounting training required to perform the duties of your position?

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
None	2	7	2	10	27	43	24
Business school graduation	6	4	5	11	28	23	9
Relevant post-secondary trng	10	10	29	46	36	25	44
GCFM certificate (or equiv)	0	4	15	13	5	4	3
University degree - fin, acctg	14	26	21	10	1	4	9
Professional qualification in accounting or financial analysis	63	38	26	6	1	0	0

21. The opinions in **Table E-15** are more relevant when viewed in more detail within the FI classification where, as shown in **Table E-16**, the requirement for a professional qualification is viewed as slightly more significant at FI-4 and above. Responses would seem to indicate that as a minimum, some post secondary training is required.

Table E-16 Optimum level of specialized financial/accounting training required to perform the duties of the position (Percent by Classification Levels)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
None	7	3	3	1	1	0
Business school graduation	8	6	6	4	1	2
Relevant Post Secondary	55	46	26	18	7	7
GCFM certificate or equivalent	13	16	19	15	11	6
University degree financial accounting	12	16	23	25	21	27
Professional Qual. in accounting or financial analysis	4	9	20	35	53	54

22. The above represents a sample of responses to the supplementary information section of the questionnaire, and of general comments of members of the community. Depending on the issue and policy involved, more extensive analysis is clearly warranted.

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Analyse occupationnelle de la collectivité de l'administration financière

Étude parrainée conjointement par

La Commission de la Fonction publique du Canada et le Bureau du Contrôleur général

Rapport

Canada

Analyse occupationnelle de la collectivité de l'administration financière

Étude parrainée conjointement par

La Commission de la Fonction publique du Canada
et le Bureau du Contrôleur général

Novembre 1986

ÉTUDE MENÉE PAR

La Direction générale du
perfectionnement
Division de l'assurance de la qualité
Commission de la Fonction publique
du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7(Ontario)
Tél.: (819)997-5009

La Direction de l'élaboration
des politiques
Division du perfectionnement
professionnel
Bureau du Contrôleur général
du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 1E4
Tél : (613) 993-7291

Publié par:
Commission de la Fonction publique du Canada
La Direction générale du perfectionnement
1986

ISBN 0-662-54785-3
N° du cat. SC63-1/1-1986

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

Remerciements..... i

Sommaire..... iii

PREMIÈRE PARTIE - INTRODUCTION

But du rapport..... 1
Historique..... 1
Méthodologie..... 1
Élaboration du questionnaire..... 2
Enquête..... 3

DEUXIÈME PARTIE - STRUCTURE DES EMPLOIS EN ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités..... 7
Détermination de la structure..... 7
Vue d'ensemble de la structure des emplois..... 8
Groupes fonctionnels
- Groupe de Gestion et administration..... 12
- Groupe de Planification et analyse..... 14
- Groupe d'Élaboration de la politique et des systèmes..... 16
- Groupe de Fonctionnement et services des systèmes..... 18

TROISIÈME PARTIE - CADRE DE FORMATION EN ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités..... 21
Structure du cadre..... 22
Organisation du cadre..... 23
Cadre de formation en administration financière..... 25

QUATRIÈME PARTIE - AUTRES UTILISATIONS POSSIBLES DE LA BASE DE DONNÉES DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités..... 27
Façons possibles d'accéder aux données et de les traiter..... 27
Analyses générales possibles..... 28
Points de vue des ministères quant à l'utilisation..... 28
Analyse en cours..... 32
Points de vue et commentaires des administrateurs financiers..... 32
Types d'analyse générale en matière de gestion des ressources humaines (supplément)..... 33

CINQUIÈME PARTIE - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Utilisation des données..... 35
Cadre de formation..... 35
Priorités..... 36
Révision de la formation centralisée..... 36
Autres questions touchant les politiques ou la gestion des ressources humaines..... 37
Communication des résultats..... 37

ANNEXES

A: Directive N° 1/85 de la DGP..... 39
B: Données de l'analyse occupationnelle selon la classification et le niveau hiérarchique..... 43
C: Structure détaillée des emplois..... 45
Première section: Sommaire des types d'emplois..... 47
Deuxième section: Domaines de responsabilité..... 53
Troisième section: Sommaire des tâches selon le type d'emploi..... 57
Quatrième section: Liste détaillée des tâches selon le type d'emploi..... 67
Cinquième section: Tâches sans attribution..... 123

D: Cadre de formation en gestion au sein de la Fonction publique du Canada..... 131

E: Attitudes et points de vue des administrateurs financiers..... 135

REMERCIEMENTS

L'analyse occupationnelle de l'administration financière a pu être menée à bien grâce à la collaboration de nombreux membres de la collectivité financière: les experts financiers qui ont fourni des renseignements et de l'aide en vue de l'élaboration et du perfectionnement du questionnaire; les coordonnateurs qui ont facilité et dirigé la distribution et la collecte des questionnaires dans chaque ministère ou organisme; et tous les administrateurs financiers qui ont accepté de remplir ce questionnaire très exigeant.

SOMMAIRE

But du rapport

1. Le Rapport présente les résultats et les recommandations découlant de l'analyse occupationnelle de l'administration financière menée conjointement par la Commission de la Fonction publique (CFP) et le Bureau du Contrôleur général (BCG) conformément à la directive portant sur cette étude reproduite à **l'Annexe A.**

Historique

2. En janvier 1985, la Direction générale du perfectionnement de la Commission de la Fonction publique, en collaboration avec le Bureau du Contrôleur général, a entrepris l'analyse occupationnelle de la collectivité de l'administration financière. Les agents financiers supérieurs des ministères ont déterminé les personnes que regroupe l'administration financière. Il s'agit notamment de cadres de gestion (EX, SM) dont la responsabilité première porte sur l'administration financière, d'agents financiers (FI) et non financiers (AS, PM, etc.) dont la responsabilité première est l'administration financière ainsi que d'employés de soutien en administration financière (CR, etc.). L'analyse visait à préciser les similitudes et les différences entre les tâches accomplies dans les divers emplois en administration financière de façon à établir un cadre dans lequel s'inscrirait la formation dans ce domaine. Le BCG souhaitait en outre constituer une base de données pour l'aider à assumer ses responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines en matière d'administration financière, comme il est décrit dans le Manuel de gestion du personnel (volume IV, chapitre 25).

Étendue de l'enquête

3. Environ 3 700 questionnaires ont été remplis et retournés sur les quelque 4 700 distribués aux administrateurs financiers. Ces résultats sans précédent, ainsi que les nombreux commentaires reçus, démontrent que le questionnaire a suscité une réaction fort positive.

Méthodologie

4. Aux fins de l'enquête, la collecte et l'analyse des données se fondaient sur plusieurs méthodes. On a déterminé les tâches accomplies par chaque employé, évalué le temps consacré à chaque tâche, l'importance de celle-ci dans le succès du travail ainsi que les connaissances et les habiletés nécessaires en fonction de l'emploi. Les auteurs de l'étude souhaitaient en outre recevoir des commentaires quant à la formation et aux autres questions touchant la gestion des ressources humaines.

Résultats de l'enquête

5. La base de données a été établie à partir de l'information fournie par plus de 3 400 employés en finances (72 pour cent des personnes interrogées) répartis dans plus de 60 ministères ou organismes englobant toutes les facettes de l'administration financière. Les employés ayant fourni ces renseignements se répartissaient de la façon suivante :

a)	Cadres de gestion (EX et SM).....	127
b)	Agents financiers (FI).....	1 865
c)	Agents non financiers (AS, PM, etc.).....	586
d)	Employés de soutien (CR, etc.).....	844

6. L'un des buts principaux de l'analyse occupationnelle consistait à déterminer la structure et le contenu des divers types d'emploi formant l'administration financière. À chaque type d'emploi correspond un énoncé des principales caractéristiques communes aux titulaires d'un poste, des principales tâches accomplies ainsi que des connaissances et des habiletés qui leur sont nécessaires. Il apparaît donc nécessaire de comprendre clairement le travail accompli par les titulaires d'un poste si l'on veut assurer une formation logique et axée sur les tâches afférentes à l'emploi. L'analyse occupationnelle fournit les données importantes qui déterminent la structure des emplois et permettent l'élaboration d'un cadre de formation.

Structure des emplois

7. La structure des emplois en administration financière se divise en quatre grands groupes fonctionnels qui regroupent 41 types d'emplois, soit:

- Gestion et administration (8 types d'emplois);
- Planification et analyse (7 types d'emplois);
- Élaboration de la politique et des systèmes (7 types d'emplois);
- Fonctionnement et services des systèmes (19 types d'emplois).

Chacun de ces quatre groupes fonctionnels présente des caractères particuliers:

Groupe de Gestion et administration - Ce groupe est formé d'employés qui accomplissent des tâches axées principalement sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines et l'administration générale. Comme ce travail touche à plusieurs domaines de spécialisation en administration financière, les titulaires sont des «généralistes». Ces employés oeuvrent dans la RCN ou ailleurs.

Groupe de Planification et analyse - Ce groupe se compose d'employés qui travaillent dans les domaines spécialisés des plans opérationnels pluriannuels (POP), budgets des dépenses, budgets/plans de travail, analyse des écarts et présentations. Bien que la plupart d'entre eux se trouvent dans la RCN, la représentation des régions se révèle importante dans trois des sept types de poste.

Groupe d'Élaboration de la politique et des systèmes - Ce groupe concentre son action dans des domaines spécialisés de l'élaboration de la politique en matière d'administration financière, de l'élaboration des systèmes de comptabilité et de contrôle, de celle des systèmes d'information ainsi que de la formation. La représentation des employés provenant des régions est très faible dans ce groupe.

Groupe de Fonctionnement et services des systèmes - Ce groupe travaille principalement dans des domaines reliés à la comptabilité et au contrôle des dépenses et des recettes, à la présentation de l'information financière ainsi qu'au maintien des systèmes d'information. Ce groupe est formé à parts égales d'employés provenant de la RCN et des autres régions.

8. Chacun des quatre groupes fonctionnels se divise en sous-groupes, lesquels représentent un domaine de spécialité limitée ou une combinaison de spécialités restreintes. À noter que la composition d'un sous-groupe peut varier. Ainsi, certains correspondent à un seul type d'emploi tandis que d'autres comportent jusqu'à six types d'emplois s'inscrivant dans une structure hiérarchique. La hiérarchisation des emplois dans l'administration financière s'établit selon trois niveaux, soit les gestionnaires, les chefs de section et les exécutants.

Cadre de formation en administration financière

9. Le cadre proposé pour la formation en administration financière a été élaboré conformément à la politique de formation du personnel décrite dans le Manuel de gestion du personnel (volume IV, chapitre 4). Les trois composantes du cadre de formation correspondent à trois des domaines de formation déterminés dans la politique : cours d'orientation, formation professionnelle et technique, et cours de perfectionnement.

a) Cours d'orientation

Comme il est précisé dans la politique, ce type de formation est destiné à renseigner les employés sur leur nouveau milieu de travail. Les cours d'orientation destinés aux administrateurs financiers regroupent deux domaines. Ils comportent en premier lieu un cours général présentant tous les aspects de l'administration financière du gouvernement du Canada et, en second lieu, un cours

spécialisé pour chacun des trois groupes fonctionnels de Planification et analyse, Élaboration de la politique et des systèmes et Fonctionnement et services des systèmes. Chaque cours porte essentiellement sur des connaissances et donne un aperçu du travail accompli au sein du groupe spécialisé. Le cadre de formation ne prévoit aucun cours d'orientation à l'intention du groupe de Gestion et administration. De fait, les aspects techniques du travail accompli par les membres de ce groupe sont examinés dans les cours d'orientation destinés aux groupes spécialisés. Par ailleurs, les exigences de travail en gestion et administration pour ce groupe sont traitées dans les cours obligatoires d'orientation en matière de supervision et de gestion offerts par la Commission de la Fonction publique du Canada.

b) Formation professionnelle et technique

Comme l'indique la politique, cette formation vise à assurer que les employés soient capables d'accomplir leur travail actuel en atteignant le niveau de rendement exigé par l'employeur. Ce type de formation se divise en deux catégories :

La Formation reliée au travail couvre tous les aspects du travail d'administration financière dans chacun des quatre principaux groupes fonctionnels. Un cours unique (ou un module de cours) est prévu pour chaque domaine de responsabilité relié à un emploi. Le contenu de ce cours englobe l'ensemble des tâches accomplies dans chaque domaine de responsabilité identifié par l'analyse occupationnelle. La formation technique en matière de supervision, de gestion et d'informatique est exclue du cadre de formation en administration financière car divers cours offerts par la CFP ou par des ministères traitent de ce sujet.

L'information et amélioration du travail est axée sur l'enrichissement des connaissances et vise à accroître de façon indirecte le rendement grâce à diverses mesures telles que l'accroissement des compétences et des connaissances générales, de la prise de conscience, etc. Cette formation peut se faire au moyen de colloques, d'ateliers, de conférences, de cours, etc.

c) Cours de perfectionnement

Conformément à l'énoncé de la politique, ce type de formation vise à assurer qu'un personnel qualifié comble, le moment venu, les exigences en ressources humaines prévues au sein de la fonction publique. Les cadres de gestion peuvent ainsi favoriser le perfectionnement des employés grâce à des cours d'orientation, à une formation professionnelle ou technique, ou aux deux; de même, les employés peuvent améliorer leurs possibilités de carrière en posant des choix judicieux en matière de formation.

Autres utilisations possibles des données de l'analyse occupationnelle

10. En parrainant l'analyse occupationnelle, la Direction de l'élaboration des politiques du BCG visait à établir une base de données exhaustive afin de l'aider à assumer ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Le Rapport précise plusieurs moyens possibles d'accéder aux données et de les traiter et propose plusieurs analyses génériques. On y résume aussi le point de vue de plusieurs agents financiers supérieurs des ministères quant à la façon dont la base de données pourrait les aider à assumer leurs responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines.

Recommandations

11. Compte tenu des résultats de l'analyse à ce jour, nous recommandons:

    a) que les renseignements contenus dans la base de données de l'analyse occupationnelle ainsi que la marche à suivre pour obtenir ces renseignements soient mis à la disposition des ministères et organismes intéressés;

    b) que le cadre de formation en administration financière soit soumis à l'examen et à l'accord de principe du Comité de formation professionnelle et technique, puis à l'approbation du Conseil de formation du personnel;

    c) que les ministères et organismes soient consultés afin de déterminer les cours centralisés que devrait offrir la CFP et d'établir les priorités en matière d'élaboration de nouveaux programmes de formation;

    d) que les cours d'administration financière déjà offerts par la CFP fassent l'objet d'un examen et d'une révision fondés sur le cadre de formation et sur les données de l'analyse occupationnelle;

    e) que l'on ait recours aux données de l'analyse occupationnelle lors de l'examen de questions de politique ou de gestion des ressources humaines touchant la collectivité des administrateurs financiers;

    f) qu'un sommaire des résultats de l'analyse occupationnelle soit transmis à tous les employés de la collectivité.

PREMIÈRE PARTIE - INTRODUCTION

But du rapport

1. Le Rapport présente les résultats et les recommandations découlant de l'analyse occupationnelle de l'administration financière menée conjointement par la CFP et le BCG conformément à la directive portant sur cette étude reproduite à l'Annexe A.

Historique

2. La Direction générale du perfectionnement (DGP) de la CFP visait, en effectuant l'analyse occupationnelle, à préciser la structure et le contenu des tâches accomplies par les divers groupes occupationnels en administration financière afin d'établir un cadre dans lequel s'inscrirait la formation qu'elle offre. Par la détermination des tâches, des connaissances et des habiletés nécessaires, on voulait s'assurer que les cours offerts par la Direction générale du perfectionnement soient axés sur le rendement et contribuent ainsi à accroître la compétence des employés comme il est précisé dans la politique de formation du personnel établie par le Conseil du Trésor (CT).

3. La Direction de l'élaboration des politiques (DEP) du BCG visait, pour sa part, à établir une base de données exhaustive pour l'aider à assumer ses responsabilités de gestion des ressources humaines en administration financière, comme il est décrit dans le Manuel de gestion du personnel (volume IV, chapitre 25).

Méthodologie

4. L'analyse occupationnelle constitue une méthode d'examen détaillé d'un groupe d'emploi ou d'une fonction qui précise les tâches accomplies ainsi que les connaissances et les habiletés nécessaires au succès du travail. L'analyse se fait au moyen de recherches, d'observations et de rencontres ainsi que d'une enquête par questionnaire visant à recueillir une description détaillée du travail accompli par le personnel au sein d'un groupe ou d'une fonction. Cette méthodologie solidement établie comporte les avantages suivants :

   - elle permet d'adopter une démarche globale pour traiter de questions complexes en matière de gestion des ressources humaines en ce qui a trait à un éventail d'emploi;

   - elle fournit des données détaillées et quantifiables sur lesquelles peuvent s'appuyer les décisions des gestionnaires;

   - elle exige la participation de tous les administrateurs financiers.

5. La méthodologie de l'analyse occupationnelle prévoit une enquête portant sur toute la gamme d'emplois au sein d'une collectivité. Dans le cadre de cette enquête, les titulaires d'un poste décrivent en détail le

travail qu'ils accomplissent. Afin d'assurer que les données recueillies soient quantifiables, il est essentiel que tous les titulaires d'un poste s'appuient sur les mêmes critères dans la description de leur travail et que les renseignements soient complets, clairs et compréhensibles. Il s'avère donc nécessaire de concevoir un questionnaire pour chaque enquête.

Élaboration du questionnaire

6. Un questionnaire exhaustif a été conçu pour les membres de la collectivité visée. En substance, ce questionnaire consistait en l'énumération des tâches, des connaissances et des habiletés relatives à toutes les facettes du travail au sein de l'administration financière. Le questionnaire se composait de quatre sections distinctes destinées à recueillir de l'information sur les points suivants:

   a) identification: renseignements relatifs à l'emploi actuel du répondant;

   b) tâches: tâches accomplies dans l'emploi actuel;

   c) compétences: connaissances et habiletés requises en fonction de l'emploi actuel;

   d) information complémentaire: renseignements généraux dans les domaines de la formation, de l'emploi, du perfectionnement professionnel, de l'expérience, etc.

7. L'élaboration du questionnaire s'est révélée un processus long et complexe afin d'assurer que l'énumération des tâches, des connaissances et des habiletés soit complète et formulée correctement. Voici les principales étapes de l'élaboration du questionnaire :

   - une recherche documentaire approfondie portant sur des descriptions de tâche, des études antérieures, des manuels de politique, etc., a permis de dresser une liste préliminaire de plus de 800 tâches;

   - des rencontres avec plus de 200 titulaires de postes divers en finances ont permis de perfectionner la liste initiale en la réduisant à 663 tâches distinctes, 214 éléments de connaissance et 42 habiletés (les postes étaient sélectionnés pour les besoins de la cause et se situaient dans divers ministères de la Région de la Capitale nationale et d'autres régions, etc.);

   - des discussions ont eu lieu avec des spécialistes des fonctions du Bureau du Contrôleur général, des directions des Relations du travail et de la Politique du personnel du Conseil du Trésor, du Centre de psychologie du personnel de la Commission de la Fonction publique et de la Direction générale des programmes de dotation et de la catégorie de la gestion afin de déterminer de nouvelles questions à ajouter concernant les antécédents ou les attitudes;

   - des renseignements portant sur le but de l'analyse occupationnelle et le contenu du questionnaire ont été fournis aux agents négociateurs (Alliance de la Fonction publique du Canada);

- le questionnaire a été soumis à l'examen de divers groupes d'employés et agents financiers supérieurs, y compris des membres du Conseil consultatif des agents financiers supérieurs du BCG, de façon à assurer l'exactitude et l'exhaustivité de son contenu;

- cent administrateurs financiers ont rempli à titre expérimental une première version du questionnaire, ce qui a permis de cerner les améliorations à y apporter;

- Statistique Canada a procédé à l'examen du questionnaire et l'a jugé propre à servir d'instrument de recherche à des fins d'enquête.

Enquête

8. Les agents financiers supérieurs des ministères ont été priés de préciser la composition du personnel d'administration financière alors sous leur autorité, de façon à déterminer la taille de la population ainsi que l'échantillon approprié. Les résultats obtenus ont indiqué que la collectivité de l'administration financière regroupait près de 8 300 employés. Afin de réduire le fardeau imposé aux ministères et organismes, on a décidé de mener l'enquête auprès de tous les agents mais de se limiter à un échantillon représentant 20 pour cent des employés de soutien.

9. Pour assurer que les questionnaires soient bien distribués, remplis et retournés, on a nommé dans les ministères des coordonnateurs chargés de veiller à la bonne marche du processus. Environ 4 700 questionnaires ont été distribués dans plus de 60 ministères ou organismes dont le Conseil du Trésor constitue l'employeur. L'enquête a suscité une réaction fort positive et les renseignements fournis par 72 pour cent des personnes interrogées ont servi à l'établissement de la base de données. Le **Tableau 1.1** illustre sommairement les résultats de l'enquête à cet égard.

Tableau 1.1 Résultats de l'étude (Composition de la population)

	*TOTAL	QUEST. DISTRIBUÉS	% POP. SONDÉE	BASE DE DONNÉES
Catégorie de la gestion (EX, SM)	263	263	100 %	127
Agents financiers (FI)	2583	2583	100 %	1865
Agents autres que FI (AS, etc.)	917	917	100 %	586
Soutien administratif (CR, etc.)	4610	1005	20 %	844
	8373	4768		3422

* Tel qu'indiqué par les agents financiers supérieurs des ministères.
L'Annexe B présente des résultats plus détaillés, selon la classification et le niveau.

10. La base de données contient les réponses fournies par des employés provenant de tous les ministères et organismes dont le Conseil du Trésor constitue l'employeur. La composition détaillée de cette base de données est présentée au **Tableau 1.2.**

Tableau 1.2 Base de données selon le min. ou l'organisme

Agr	171	CFC	2
OSPA	5	RGG	4
BCSA	4	AT Grains	4
MDC	44	CIP	1
C&CC	46	BCP	8
SCC	87	APC	9
RC-D&A	111	CPF (DFP seul)	9
EIC	460	CPF (moins DFP)	35
EMR	83	TPC	136
AffExt	52	CRTC	10
P&O	74	EIR	63
EC	216	CF	6
Off des prix des prod. pêche	1	CCI	2
Fin/CTS/BCG (Dir. de l'Admin.)	33	CPRC	2
IC	3	GRC	32
SBSC	177	SÉ	46
CAI	3	SGC	28
CCDP	3	SC	80
AINC	159	ASC (Bur. cons. gest. seul.)	2
Ass	4	ASC (CGBR seul.)	149
SCIC	2	ASC (moins Bur. cons. gest. CGBR)	126
ACDI	45	CSC	2
Jus	21	Tar	2
Trav	21	RC-Impôt	87
CCRT	2	TC	325
CCN	27	CCT	26
DN (moins FAC)	126	CTS (Dir. prog. seul.)	34
ONE	7	AAC	97
CNCPA	3	BNC	9
MNC	18	CNLC	8
Elect C	5	CMF	5
CLO	8	BCG (Dir. Élab. des pol. seul.)	37
		Autres (non identifiés)	15
		Population totale dans la base de données	3422

11. Comme l'indique le **Tableau 1.3**, la base de données répartit les répondants selon la langue, le sexe ainsi que la région géographique.

Tableau 1.3 Base de données selon la langue, le sexe et la région géogr.

Langue		Lieu	
Anglais	2281	RCN	1787
Français	943	C.-B.	205
Autre	142	Alb.	141
Non identifiée	56	Sask.	104
	3422	Man.	133
		Ont. (excepté RCN)	335
		Qué. (excepté RCN)	307
Sexe		N.-B.	111
		N.-É.	136
Féminin	1344	Î.-P.-É.	72
Masculin	1814	T.-N.	59
Non identifié	264	T.N.-O.	12
	3422	Yukon	12
		Autre	8
			3422

DEUXIÈME PARTIE - STRUCTURE DES EMPLOIS EN ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités

1. La détermination de la structure et du contenu des divers types d'emplois formant l'administration financière constitue l'un des principaux buts visés par l'analyse occupationnelle. À chaque type d'emploi correspond un énoncé des principales caractéristiques communes aux titulaires d'un poste, de leurs principales tâches ainsi que des connaissances et des habiletés qui leur sont nécessaires.

Détermination de la structure

2. La structure des emplois ayant servi à l'élaboration du cadre de formation a été déterminée selon les étapes suivantes:

   a) conception d'un diagramme de regroupement représentant l'ensemble des administrateurs financiers;
   b) détermination des principales fonctions de travail de la collectivité;
   c) détermination des divers types d'emplois correspondant à chacune des fonctions;
   d) hiérarchisation des types d'emplois au sein de chacune des principales fonctions;
   e) hiérarchisation de l'ensemble de l'administration financière.

3. **Diagramme de regroupement** - Le diagramme de regroupement produit par ordinateur présente sous forme graphique le travail accompli par les administrateurs financiers. Le diagramme illustre des "grappes" d'employés qui exécutent des tâches similaires sans tenir compte de leur classification, niveau, région géographique, etc.

4. **Principales fonctions** - Certaines particularités du diagramme de regroupement se révèlent utiles au moment de déterminer les principales fonctions. En effet, le graphique comporte certaines divisions naturelles qui représentent les différences observées dans le travail accompli. Ainsi, on a pu constater qu'une démarcation existe entre les employés de la Gestion et administration et ceux du secteur Planification et analyse. De plus, ces écarts ont été confirmés par un programme qui permet de mettre en lumière les diverses tâches selon des domaines de responsabilité dans l'administration financière. La modification ou l'accentuation des tâches selon les domaines de responsabilité indiquent aussi qu'un travail différent est accompli et correspondent aux divisions du diagramme.

5. **Détermination des types d'emplois** - Au moyen du diagramme, l'analyste définit des étapes qui représentent des types d'emplois particuliers. Il utilise aussi des programmes informatiques afin de déterminer avec précision les tâches, les connaissances et les habiletés correspondant à chaque type d'emploi. Une fois compilées toutes les données pour chaque type d'emploi, on peut établir les similitudes et les différences et élaborer une hiérarchie des emplois selon la fonction.

6. **Hiérarchie selon la fonction** - La détermination des divers types d'emplois permet de préciser une hiérarchie selon la fonction. Cette hiérarchie fournit une indication de la progression des emplois et, par conséquent, illustre la possibilité de concevoir une matrice de carrière selon la fonction. Ainsi, dans le groupe Planification et analyse, on retrouve un chef de fonction, des analystes principaux chargés de certaines tâches de supervision, des analystes subalternes ainsi que des employés de soutien.

7. **Hiérarchie de l'administration** - Les principales fonctions représentent chacune une hiérarchie distincte et leur ensemble constitue la hiérarchie globale de l'administration. Le cheminement d'une carrière peut donc s'inscrire à l'intérieur d'une seule des fonctions principales ou passer par plusieurs d'entre elles. Les employés ayant accès à de l'information sur la structure des emplois au sein de l'administration ainsi qu'aux données relatives à tous les types d'emploi - tâches accomplies, connaissances et habiletés, niveaux de classification, etc. - peuvent concevoir l'orientation qu'ils veulent donner à leur carrière.

8. Les renseignements que fournit la hiérarchie de l'administration peuvent aussi servir de base à l'élaboration d'un cadre global cohérent en vue de la formation des administrateurs financiers. Une description des résultats de l'application de cette méthodologie à l'administration financière est présentée ci-après.

Vue d'ensemble de la structure des emplois

9. La structure des emplois dans l'administration financière se compose de quatre grands groupes fonctionnels qui totalisent 41 types d'emplois:

   - Gestion et administration (8 types d'emplois);
   - Planification et analyse (7 types d'emplois);
   - Élaboration de la politique et des systèmes (7 types d'emplois);
   - Fonctionnement et services des systèmes (19 types d'emplois).

10. Chacun de ces quatre groupes fonctionnels présente des caractères particuliers :

Groupe de Gestion et administration - Ce groupe est formé d'employés qui accomplissent des tâches axées principalement sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines et l'administration générale. Comme ce travail touche plusieurs domaines de spécialisation en administration financière, les titulaires d'un poste sont des "généralistes". Ces employés travaillent dans la RCN ou ailleurs.

Groupe de Planification et analyse - Ce groupe se compose d'employés qui travaillent dans des domaines spécialisés: plans opérationnels pluriannuels (POP), Budgets des dépenses, budgets/plans de travail, analyse des écarts et présentations. Bien que la plupart d'entre eux se retrouvent dans la RCN, la représentation par région se révèle importante dans trois des sept types d'emplois.

Groupe d'Élaboration de la politique et des systèmes - Ce groupe concentre son action dans des domaines spécialisés de l'élaboration de la politique en matière d'administration financière, de l'élaboration des systèmes de comptabilité et de contrôle, de celle des systèmes d'information ainsi que de la formation. La représentation des employés provenant des régions est très faible dans ce groupe.

Groupe de Fonctionnement et services des systèmes - Ce groupe travaille principalement dans des domaines reliés à la comptabilité et au contrôle des dépenses et des recettes, à la présentation de l'information financière ainsi qu'au maintien des systèmes d'information. Ce groupe est formé à parts égales d'employés provenant de la RCN et des autres régions.

11. La **Figure 2.1** illustre la répartition estimative des administrateurs financiers selon les quatre groupes fonctionnels. Les données estimatives pour la population globale ont été déterminées d'après un échantillon de réponses valides compte tenu de l'ampleur de l'enquête, laquelle a été menée auprès de tous les agents et de 20 pour cent des employés de soutien. La composition des groupes sera précisée dans le cadre de l'examen de chacun d'entre eux.

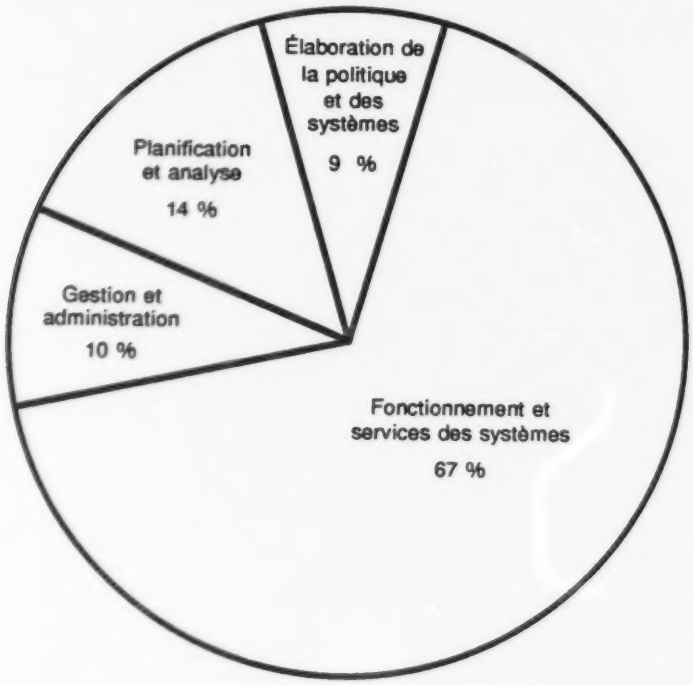

Figure 2.1 Répartition estimative des administrateurs financiers selon le groupe fonctionnel (y compris les employés de soutien)

12. La répartition des agents au sein de l'administration financière s'établit de la façon suivante:

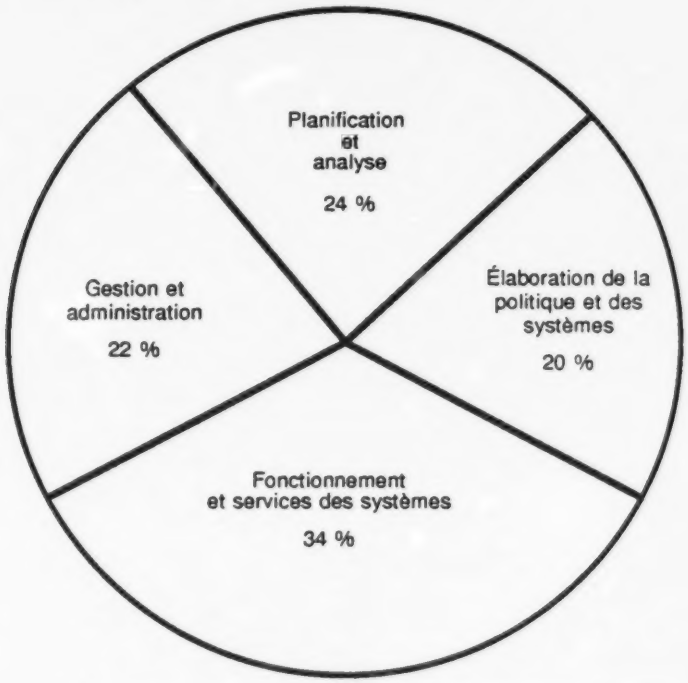

Figure 2.2 Répartition estimative des agents au sein de l'administration financière (employés de soutien exclus)

13. Chacun des quatre groupes fonctionnels se divise en sous-groupes. Chaque sous-groupe représente un domaine de spécialité limité ou une combinaison de spécialités restreintes. À noter que la composition d'un sous-groupe peut varier. Ainsi, certains correspondent à un seul type d'emploi tandis que d'autres comportent jusqu'à six types d'emplois s'inscrivant dans une structure hiérarchique. La hiérarchisation des emplois dans l'administration financière s'établit selon trois niveaux, soit ceux des gestionnaires, des chefs (de section) et des exécutants, définis ci-bas.

Gestionnaires - Agents responsables de la gestion globale d'un ou plusieurs groupes fonctionnels, dont le travail comprend des tâches de gestion ainsi que des tâches de nature technique et administrative.

Chefs (de section) - Agents spécialisés qui accomplissent des tâches de nature technique ou administrative, ou les deux, et qui sont responsables de l'engagement, du travail et du rendement de subordonnés.

Exécutants - Agents spécialisés (analystes) qui accomplissent des tâches de nature technique ou administrative, ou les deux, et qui ne sont responsables de l'engagement, du travail ou du rendement d'aucun subordonné.

14. Un code a été attribué à chacun des types d'emplois, pour y faciliter la référence, soit:

GA - Gestion et administration
PA - Planification et analyse
PS - Élaboration de la politique et des systèmes
SS - Fonctionnement et services des systèmes

Groupes fonctionnels

15. **Groupe de Gestion et administration** - Ce groupe comprend huit types d'emplois (GA 1 à GA 8) répartis dans trois sous-groupes comme l'illustre la **Figure 2.3.**

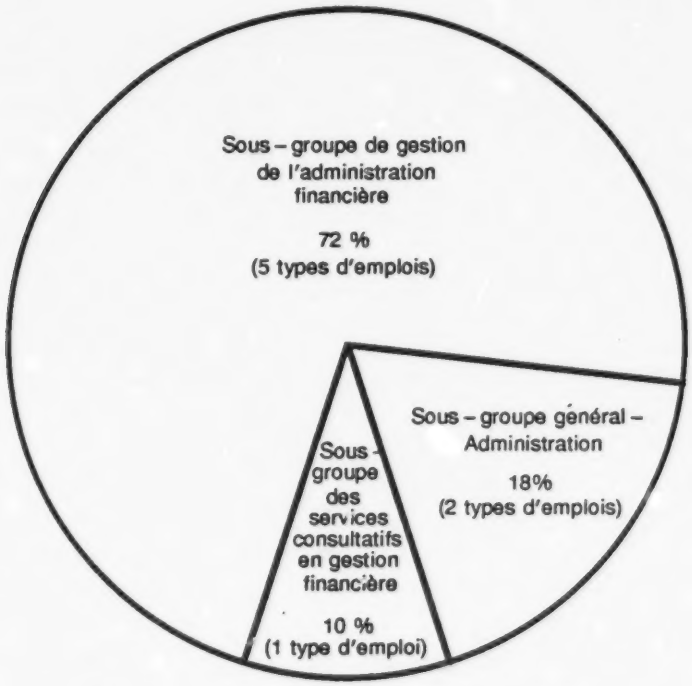

Figure 2.3 Répartition estimative des employés du groupe fonctionnel de Gestion et administration selon le sous – groupe, et nombre correspondant de types d'emplois.

16. Les sous-groupes et les types d'emplois composant le groupe Gestion et administration sont les suivants:

Sous-groupe de gestion de l'administration financière

Ces employés sont responsables de plusieurs domaines financiers spécialisés, ainsi que de la gestion des ressources humaines et de l'administration générale. Les membres de ce sous-groupe ont des subordonnés.

GA 1	Gestionnaire principal - Administration financière
GA 2	Gestionnaire intermédiaire - Administration financière, RCN
GA 3	Gestionnaire intermédiaire - Administration financière, en région
GA 4	Gestionnaire subalterne - Administration financière, RCN
GA 5	Gestionnaire subalterne - Administration financière, en région

Sous-groupe des services consultatifs en gestion financière

Ces employés sont chargés de donner des conseils dans tout domaine financier spécialisé. Ce sous-groupe ne comporte pas de rôle de supervision.

GA 6	Conseiller en gestion financière

Sous-groupe général - Administration

Ces employés sont responsables de l'administration générale, notamment dans plusieurs domaines financiers spécialisés. Les membres de ce sous-groupe ont des subordonnés et sont tous classifiés AS).

GA 7	Chef (de section) - Services administratifs (y compris financiers), RCN
GA 8	Chef (de section) - Services administratifs (y compris financiers), en région

17. **Groupe de Planification et analyse** - Ce groupe comprend sept types d'emplois (PA 1 à PA 7) répartis dans quatre sous-groupes comme l'illustre la **Figure 2.4.**

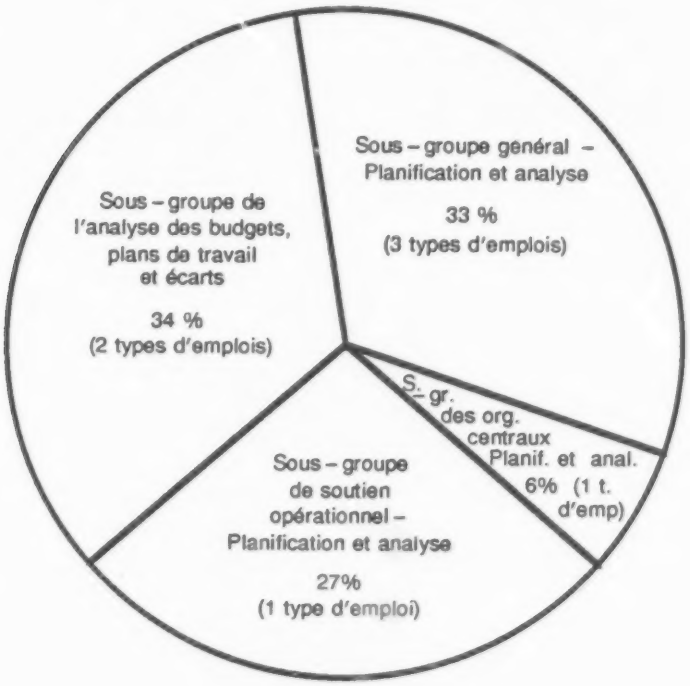

Figure 2.4 Répartition estimative des employés du groupe fonctionnel de Planification et analyse selon le sous – groupe, et nombre correspondant de types d'emplois.

18. Les sous-groupes et les types d'emplois composant le groupe Planification et analyse sont les suivants:

Sous-groupe général - Planification et analyse

Ces employés sont responsables de la plupart des domaines spécialisés en planification et analyse, y compris les plans opérationnels pluriannuels (POP), les Budgets des dépenses, les budgets/plans de travail ainsi que les présentations.

PA 1 Gestionnaire - Planification et analyse
PA 2 Chef (de section) - Planification et analyse
PA 3 Analyste financier - Planification et analyse

Sous-groupe d'analyse des budgets, plans de travail et écarts

Ces employés sont responsables de l'analyse des budgets, des plans de travail et des écarts, mais non de celle des plans opérationnels pluriannuels (POP), des Budgets des dépenses ou des présentations.

PA 4 Chef (de section) - Analyse des budgets, plans de travail et écarts
PA 5 Analyste financier - Analyse des budgets, plans de travail et écarts

Sous-groupe des organismes centraux - Planification et analyse

Ces employés sont chargés de donner des conseils à des fins de planification aux gestionnaires principaux d'organismes centraux. Ils sont aussi responsables d'examens et de conseils jugés importants destinés aux gestionnaires principaux des ministères en matière de POP, de Budgets des dépenses et de présentations financières.

PA 6 Analyste financier - Organisme central

Sous-groupe de soutien opérationnel - Planification et analyse

Ces employés sont chargés de fournir aide et soutien en matière de planification, budgets et autres domaines de planification et d'analyse, y compris la présentation de rapports sur les états financiers et les années-personnes.

PA 7 Agent financier/commis - Soutien en planification et analyse

19. **Groupe d'Élaboration de la politique et des systèmes.** Ce groupe comprend sept types d'emplois (PS 1 et PS 7) répartis dans six sous-groupes comme l'illustre la **Figure 2.5.**

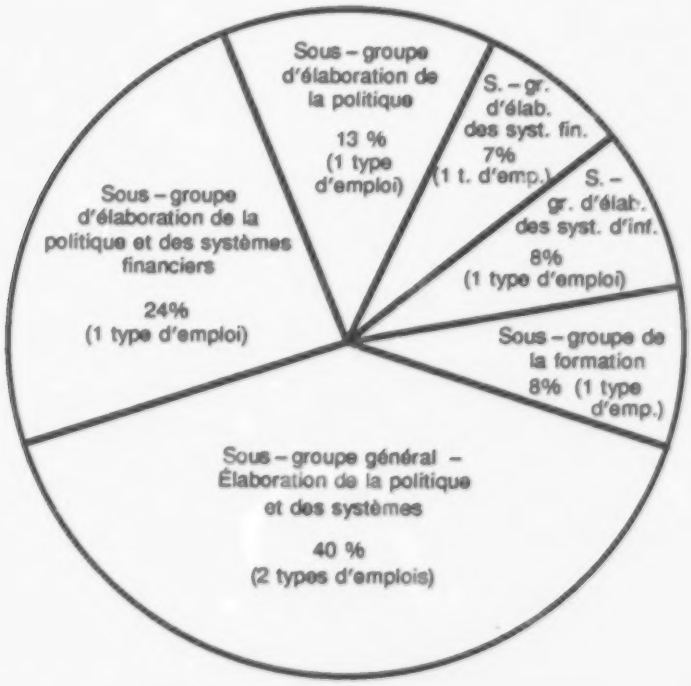

Figure 2.5 Répartition estimative des employés du groupe fonctionnel d'Élaboration de la politique et des systèmes selon le sous-groupe, et nombre correspondant de types d'emplois.

20. Les sous-groupes et les types d'emplois composant le groupe Élaboration de la politique et des systèmes sont les suivants:

Sous-groupe général - Élaboration de la politique et des systèmes

Ces employés sont responsables de l'élaboration de la politique en matière d'administration financière et des systèmes de comptabilité, de contrôle et d'information, y compris des systèmes informatiques.

PS 1 Gestionnaire - Élaboration de la politique et des systèmes

PS 2 Analyste des systèmes financiers - Élaboration de la politique et des systèmes

Sous-groupe d'élaboration de la politique et des systèmes financiers

Ces employés sont responsables de l'élaboration de la politique en matière d'administration financière, des systèmes de comptabilité et de contrôle financiers.

PS 3 Analyste des systèmes financiers - Élaboration de la politique et des systèmes de comptabilité et de contrôle financiers

Sous-groupe d'élaboration de la politique

Ces employés sont responsables de l'élaboration de la politique générale en matière d'administration financière

PS 4 Analyste des systèmes financiers - Élaboration de la politique

Sous-groupe d'élaboration des systèmes financiers

Ces employés sont responsables de l'élaboration des systèmes de comptabilité et de contrôle financiers, y compris les systèmes informatiques.

PS 5 Analyste des systèmes financiers - Élaboration des systèmes de comptabilité et de contrôle financiers

Sous-groupe d'élaboration des systèmes d'information

Ces employés sont responsables de l'élaboration des systèmes d'information, y compris les systèmes informatiques.

PS 6 Analyste des systèmes financiers - Élaboration des systèmes d'information, y compris les systèmes informatiques

Sous-groupe de la formation

Ces employés sont responsables de tous les aspects de la formation en administration financière et notamment de donner des conseils au sujet de l'élaboration de la politique.

PS 7 Agent financier - Formation

21. **Groupe de Fonctionnement et services des systèmes**

Ce groupe comprend dix-neuf types d'emplois répartis dans quatre sous-groupes comme l'illustre la **Figure 2.6**

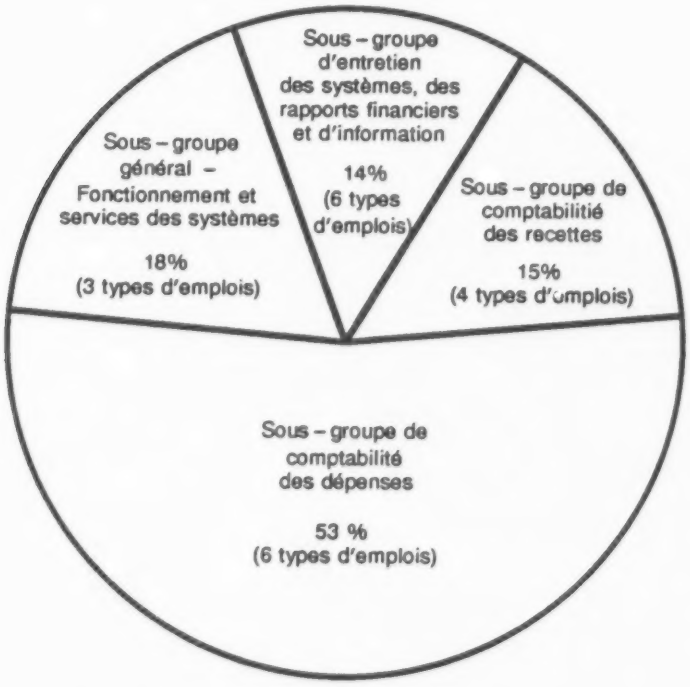

Figure 2.6 Répartition estimative des employés du groupe fonctionnel du Fonctionnement et des services des systèmes selon le sous – groupe, et nombre correspondant de types d'emplois.

22. Les sous-groupes et les types d'emplois composant le groupe du Fonctionnement et des services des systèmes sont les suivants:

Sous-groupe général - Fonctionnement et services des systèmes

Ces employés sont responsables du grand domaine du contrôle et de la comptabilité des dépenses et des recettes, de l'entretien des systèmes de présentation des rapports financiers et d'information ainsi que de la comptabilité analytique générale, y compris les tarifs, l'établissement des prix et la répartition des coûts.

SS 1 Gestionnaire - Fonctionnement et services des systèmes
SS 2 Chef (de section)/commis superviseur - Fonctionnement et services des systèmes
SS 3 Agent financier - Comptabilité analytique générale

Sous-groupe de comptabilité des dépenses

Ces employés sont responsables de la comptabilité des dépenses, y compris la vérification des comptes (paye des employés ou non), ainsi que le contrôle des engagements et des affectations.

SS 4	Chef (de section) - Vérification des comptes, paye des employés
SS 5	Commis superviseur - Vérification des comptes, dépenses (sauf la paye)
SS 6	Commis financier - Vérification des comptes, dépenses (sauf la paye)
SS 7	Commis financier - Vérification des comptes, paye des employés
SS 8	Commis financier - Contrôle des engagements
SS 9	Commis financier - Contrôle des affectations

Sous-groupe de comptabilité des recettes

Ces employés sont responsables de la comptabilité des recettes, y compris les comptes débiteurs, la facturation ainsi que les rentrées et dépôts d'argent.

SS 10	Chef (de section) - Comptabilité des recettes
SS 11	Agent financier - Comptes débiteurs
SS 12	Commis financier - Comptabilité des recettes
SS 13	Commis financier - Rentrées et dépôts de sommes d'argent

Sous-groupe de l'entretien des systèmes des rapports financiers et d'information

Ces employés sont responsables de l'entretien des systèmes de rapports financiers automatisés, des Comptes publics ainsi que de la rédaction (manuelle) des rapports/états financiers.

SS 14	Chef (de section) -	Entretien des systèmes de rapports financiers automatisés
SS 15	Chef (de section) -	Rédaction (manuelle) des rapports/états financiers
SS 16	Agent financier -	Entretien des systèmes de rapports financiers automatisés
SS 17	Agent financier -	Comptes publics, rédaction (manuelle) des rapports/états financiers
SS 18	Commis financier -	Comptes publics, rédaction (manuelle) des rapports/états financiers
SS 19	Commis financier -	Entretien des systèmes de rapports financiers automatisés

23. Pour obtenir plus de détails concernant l'un ou l'autre des types d'emplois mentionnés ci-dessus, consulter l'Annexe C. Des renseignements supplémentaires portant sur la structure des emplois sont fournis dans les cinq sections de cette annexe :

Première section : Sommaire des types d'emplois
Deuxième section : Domaines de responsabilité
Troisième section : Sommaire des tâches selon le type d'emploi
Quatrième section : Liste détaillée des tâches selon le type d'emploi
Cinquième section : Tâches sans attribution

TROISIÈME PARTIE - CADRE DE FORMATION EN ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités

1. L'établissement d'un cadre de formation en administration financière vise à fournir des indications quant aux types d'activités de formation en matière de finances qu'il y a lieu d'offrir aux membres de la collectivité. Ce cadre constitue un modèle faisant état des besoins en formation, eux-mêmes déterminés par le biais de la structure des emplois au sein de l'administration financière. Bien que la structure du modèle soit fixe, son contenu pourra à l'occasion être révisé afin de refléter de nouvelles politiques, méthodes ou exigences de travail. En pratique, le cadre répondra à divers besoins ressentis par l'ensemble des administrateurs financiers ou par certains d'entre eux. Il peut s'agir:

   - d'amélioration du rendement au travail;
   - de normalisation de la formation;
   - d'accroissement du nombre de généralistes compétents, y compris ceux dont on aura besoin pour satisfaire aux exigences futures en matière de contrôle financier;
   - du besoin d'un point de référence pour l'évaluation du rendement et notamment pour l'élaboration d'un plan de carrière individuel;
   - d'accroissement de la compétence des employés de façon à satisfaire aux exigences des emplois en administration financière.

2. Le cadre proposé a été élaboré conformément à la politique de formation du personnel décrite dans le Manuel de gestion du personnel (volume IV, chapitre 4). Selon cette politique, la formation constitue un investissement nécessaire pour assurer que les employés possèdent les connaissances et les compétences requises pour la mise en oeuvre des programmes de la fonction publique.

3. Les responsabilités des ministères et des organismes centraux en matière de gestion de la politique de formation se résument comme suit:

   Les ministères ont la responsabilité de satisfaire à plusieurs exigences fondamentales en matière de gestion, lesquelles touchent la formation, y compris l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique du ministère, de plans, normes, méthodes, mécanismes de contrôle ainsi que la tenue d'évaluations et de vérifications périodiques.

   La Commission de la Fonction publique est responsable de la conception, de l'élaboration et de la gestion de programmes et de cours de formation centralisés, en vertu d'un mandat du Conseil du Trésor.

   Le Bureau du Contrôleur général est responsable de la détermination des exigences de l'administration financière en matière de formation, de la

tenue à jour et de la diffusion de renseignements au sujet des sources de formation ainsi que de la prestation de conseils et d'aide dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes et de normes concernant la formation en administration financière. (Ces responsabilités sont décrites dans le Manuel de gestion du personnel, volume IV, chapitre 25.)

Structure du cadre

4. La structure du cadre de formation en administration financière, illustrée à la **Figure 3.1**, est axée sur deux aspects clés de l'activité de formation, soit:

   a) les quatre principaux groupes fonctionnels de l'administration financière décrits dans la **Deuxième Partie:**

      - Gestion et administration,
      - Planification et analyse,
      - Élaboration de la politique et des systèmes,
      - Fonctionnement et services des systèmes;

   b) les types précis de formation exposés dans la politique de formation du personnel, c'est-à-dire les cours d'orientation, la formation professionnelle et technique et les cours de perfectionnement:

      Cours d'orientation - cours visant à renseigner les employés sur leur nouveau milieu de travail;

      Formation professionnelle et technique - formation visant à assurer que les employés soient capables d'accomplir leur travail actuel en atteignant le niveau de rendement exigé par l'employeur;

      Cours de perfectionnement - cours visant à assurer qu'un personnel qualifié puisse combler le moment venu les exigences en ressources humaines prévues au sein de la fonction publique.

Groupes fonctionnels	GENRE DE FORMATION		
	Cours d'Orientation	Professionnelle et technique	Cours de perfec-tionnement
Gestion et administration			
Planification et analyse			
Élaboration de la politique et des systèmes			
Fonctionnement et services des systèmes			

Figure 3.1 Profil de la structure du cadre de formation en administration financière

Organisation du cadre

5. Les aspects précis du cadre de formation en administration financière se rapportent aux tâches accomplies ainsi qu'aux connaissances et habiletés nécessaires relevées par l'analyse occupationnelle. Aux fins de la formation, les tâches ont été regroupées selon le domaine de responsabilité. On entend par domaine de responsabilité un noyau de tâches se résumant à un domaine commun (ex. POP, système d'information, prêts, etc.). Les trois types de formation se définissent comme suit :

Cours d'orientation - Les cours d'orientation destinés aux administrateurs financiers se divisent en deux catégories :

a) Cours général - Ce cours d'orientation constitue une introduction à tous les aspects de l'administration financière fédérale. Il s'adresse aux nouveaux agents qui occupaient déjà un poste au gouvernement ou qui proviennent de l'extérieur. Ce cours n'est pas offert aux employés de soutien car le champ d'activité limité de leur travail n'exige pas une formation de base aussi étendue.

b) Cours spécialisés - Il s'agit de cours spécialisés pour chacun des trois groupes fonctionnels suivants: Planification et analyse, Élaboration de la politique et des systèmes, et Fonctionnement et services des systèmes. Chaque cours est essentiellement axé sur des connaissances et donne un aperçu du travail accommpli au sein du groupe spécialisé.

Le cadre de formation ne prévoit aucun cours d'orientation à l'intention du groupe de Gestion et administration. De fait, les aspects techniques du travail accompli par les membres de ce groupe sont contenus dans les cours d'orientation destinés aux groupes spécialisés. Par ailleurs, les exigences de travail en gestion et administration sont exposées dans les cours obligatoires d'orientation en matière de supervision et de gestion offerts par la CFP. (Pour obtenir plus de détails, consulter l'Annexe D.) Étant donné que les exigences de travail englobent de nombreux aspects de l'administration financière, les nouveaux membres du groupe de Gestion et administration devraient suivre un cours d'orientation pour chaque domaine spécialisé dans lequel ils possèdent peu d'expérience ou n'en ont aucune.

Formation professionnelle et technique - Ce type de formation vise à assurer que les employés soient capables d'accomplir leur travail actuel tout en atteignant le niveau de rendement exigé par l'employeur. La formation professionnelle et technique en administration financière se divise en deux catégories:

a) Formation reliée au travail - Cette formation porte sur tous les aspects du travail d'administration financière dans chacun des quatre principaux groupes fonctionnels de travail. Un cours unique (ou un module de cours) est prévu pour chaque domaine de responsabilité relié à un emploi. Le contenu de ce cours englobe l'ensemble des tâches accomplies dans chaque domaine de responsabilité selon les données de l'analyse occupationnelle. Bien que l'exhaustivité de la formation puisse entraîner une formation plus étendue que celle dont ont besoin certains employés, elle se révèle souhaitable dans une optique de normalisation. Les titulaires actuels d'un poste devraient recevoir une formation axée sur l'emploi dans les domaines de responsabilité pour lesquels cette formation se révèle justifiée. La formation technique en matière de supervision, de gestion et d'informatique (ex. la programmation, le matériel informatique, etc.) est exclue du cadre de formation en administration financière car divers cours offerts par la CFP ou par des ministères traitent de ce sujet.

b) Formation axée sur l'information et l'amélioration du travail - Cette formation vise à accroître de façon indirecte le rendement au travail grâce à diverses mesures telles que l'accroissement des compétences générales, des connaissances générales, de la prise de conscience, etc. Cette formation peut se faire au moyen de colloques, d'ateliers, de conférences, de cours, etc.

Cours de perfectionnement - Il s'agit de cours qui visent à assurer qu'un personnel qualifié puisse combler le moment venu les exigences en ressources humaines prévues au sein de la fonction publique. Les cadres de gestion peuvent ainsi favoriser le perfectionnement des employés grâce à des cours d'orientation, à une formation professionnelle et technique ou aux deux; de même, les employés peuvent améliorer leurs possibilités de carrière en posant des choix judicieux en matière de formation.

6. **La Figure 3.2** donne une vue d'ensemble du cadre de formation en administration financière. Pour obtenir plus de détails sur les données de l'analyse occupationnelle sur lesquelles se fondent les cours d'orientation ainsi que la formation axée sur l'emploi, consulter le document intitulé Financial Administration Training Support Document publié en septembre 1986.

CADRE DE FORMATION EN ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Groupes fonctionnels	Genre de formation				
	Cours d'orientation (voir la note 1)		Formation professionnelle et technique (voir la note 2)		Cours de perfectionnement
			Formation reliée au travail	Information et amélioration du travail	
Gestion et administration	Initiation à l'administration financière au sein du gouvernement du Canada	(voir la note 3)	1 Cadre des plans opérationnels — Déterminer les responsabilités 2 Cadre des plans opérationnels — Activités 3 Rôle de remise en question — Réponses motivées à l'intention des gestionnaires axiaux 4 Comment mesurer l'efficacité et l'économie des activ. des progr 5 Gestion de la trésorerie et pratiques de contrôle	Exemples 1 Concepts de contrôle 2 Réduction de la taille — Concepts d'administration financière	Initiation et /ou formation professionnelle et technique en fonction du perfectionnement professionnel/ une nouvelle affectation, etc.
Planification et analyse		Initiation à la planification et analyse	1 Aperçu stratégique 2 POP 3 Budget des dépenses 4 Budgets/plans de travail 5 Analyse des écarts 6 Présentations au CT/Documents du Cabinet 7 Rôle de soutien en matière de plan. et analyse	Exemples 1. Présentation de l'information financière à des fins de prise de décisions 2 Techn. d'analyses coûts-avantages (mise à jour) 3 Budget des dépenses, Partie III (amélioration) 4 Analyse des données/Processus de l'analyse	
Élaboration de la politique et des systèmes		Initiation à l'élaboration de la politique et des systèmes	1 Élaboration de la politique 2 Plan. opérationnelle/Élabor. des syst. de contrôle des budgets 3 Élaboration de systèmes d'information 4 Élaboration de syst. de comptabilité et de contrôle financiers 5 Élaboration de systèmes informatiques 6 Élaboration de systèmes d'indicateurs de rendement 7 Élaboration de systèmes de contrôle d'années-personnes 8 Élaboration de systèmes d'inventaire 9 Tech. analytiques & compét. pour analystes de syst. financiers	Exemples 1 Politique en matière de finances — Tendances et questions 2 Systèmes d'information en gestion financière (concepts/étude) 3 Systèmes de réseaux (conception et optimisation)	
Fonctionnement et services des systèmes		Initiation au fonctionnement et services des systèmes	1 Délégation des pouvoirs financiers 2 Comptabilité & contrôle — paye des employés 3 Vérification comptable de dépenses (ex. paye) 4 Vérification des contributions 5 Crédits et affectations 6 Comptes bancaires ministériels 7 Fonds de petite caisse 8 Cartes de crédits prolet. 9 Comptabilité de prix de revient — généralités (y compris tarifs & établissement des prix) 10 Prêts 11 Recettes — Facturation, comptes débiteurs, rentrées & dépôts des sommes d'argent 12 Classification des comptes 13 Entretien des systèmes de présentation des rapports 14 Rédaction des rapports 15 Comptes publics 16 Rapport des années-personnes 17 Traitement des données financières 18 Comptabilité générale 19 Comptabilité et contrôle des inventaires 20 Engagements 21 Chèques du Rec. gén. 22 Contrats (marchés) 23 Liaison avec vérif.	Exemples 1 Utilisation d'un ordinateur personnel en administration financière 2 Présentation des Comptes publics par rapport aux Budgets des dépenses 3 Comptabilité et contrôle des immobilisations	

Nota 1 La formation en matière de supervision, de gestion pour les cadres intermédiaires et les cadres de gestion est détaillée dans le cadre de formation de gestion (voir annexe D) et conséquemment elle n'est pas comprise dans ce cadre

2 La formation technique en informatique n'est pas incluse dans le présent cadre — on la retrouve dans divers cours d'informatique offerts par la CFP

3 L'orientation pour ce groupe est axée sur l'un ou l'autre ou l'ensemble des trois domaines mentionnés dans lesquels un employé manque d'expérience ou requiert des cours de recyclage

Figure 3.2

QUATRIÈME PARTIE - AUTRES UTILISATIONS POSSIBLES DE LA BASE DE DONNÉES DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE

Généralités

1. Les données ont pu servir à préciser la structure des emplois, tel qu'il est décrit dans la Deuxième Partie, ainsi qu'un cadre pour la formation en administration financière, tel qu'il est décrit dans la Troisième Partie. Or, en parrainant cette étude, la Direction de l'élaboration des politiques (DEP) du BCG visait à obtenir une base de données exhaustive sur laquelle s'appuieraient non seulement la formation mais aussi ses autres responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, notamment:

   - la planification des ressources humaines,
   - l'organisation,
   - la classification,
   - la dotation en personnel,
   - le plan de carrière.

   À un niveau très général, la base de données de l'analyse occupationnelle contient des renseignements sur :

   - la fonction,
   - la structure organisationnelle,
   - les connaissances et habiletés,
   - le niveau d'instruction et la formation,
   - l'expérience professionnelle,
   - la répartition démographique,
   - la situation linguistique,
   - la répartition géographique,
   - d'autres points de vue et des commentaires significatifs.

Façons possibles d'accéder aux données et de les traiter

2. Il existe de nombreuses façons d'avoir accès aux données et de les traiter. Mentionnons entre autres l'analyse statistique, la modélisation, la simulation et l'essai d'hypothèses. Ces analyses peuvent être effectuées à l'aide de l'une des démarches suivantes ou des deux à la fois:

   - le traitement centralisé à grande échelle de toute la population cible (en unité centrale) et l'analyse statistique au moyen de logiciels interactifs perfectionnés tels que les programmes d'analyse de données occupationnelles exhaustives;

   - le traitement décentralisé (sur micro-ordinateur) et l'analyse à l'aide de progiciels statistiques standards.

Analyses générales possibles

3. Il est possible d'effectuer à l'aide des données de nombreux types d'analyse générique en matière de gestion des ressources humaines. Mentionnons notamment:

- l'analyse des compétences professionnelles en demande,
- l'analyse de l'amélioration de la productivité,
- l'analyse des besoins futurs,
- l'analyse des cheminements de carrière,
- l'analyse de la classification,
- l'analyse des exigences relatives à un poste,
- l'analyse des critères et du processus de sélection,
- l'analyse des programmes de formation et de perfectionnement.

4. Les caractéristiques de chacun de ces types d'analyse font l'objet d'une brève description dans le **Supplément** annexé à la présente partie.

Points de vue des ministères quant à l'utilisation

5. Étant donné les possibilités d'analyses et de modes d'utilisation de la base de données exposés ci-dessus, la DEP du BCG a fait appel à un consultant. Ce dernier a rencontré un échantillon représentatif d'agents financiers supérieurs afin de connaître leurs points de vue quant à la façon dont la nouvelle base de données pourrait les aider à assumer leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

6. Le consultant a produit en juillet 1986 le rapport de son enquête auprès des agents financiers supérieurs destinés à connaître leurs points de vue sur les questions touchant la gestion des ressources humaines en administration financière et l'utilisation possible de la banque de données de l'analyse occupationnelle. Voici quelques éléments de ce rapport:

a) Suggestions pour l'utilisation de la banque de données de l'analyse occupationnelle

Les agents financiers supérieurs ont souligné plusieurs priorités quant à l'utilisation de la banque de données de l'analyse occupationnelle, toutes axées sur la planification des ressources humaines. Ces utilisations se divisent en trois catégories : 1. utilisation par les organismes centraux, 2. utilisation intensive par des ministères ou organismes et 3. utilisation d'intérêt général par les ministères et organismes.

b) Utilisation par les organismes centraux

Les agents financiers supérieurs ont tout d'abord approuvé la création et l'utilisation de cette banque de données afin de connaître les besoins en matière de formation et d'élaborer des programmes

de formation répondant mieux aux besoins des administrateurs financiers. Ils reconnaissent qu'il s'agit là d'une mesure très prioritaire afin de remédier aux insuffisances considérables en ressources humaines.

c) En ce qui concerne les besoins en matière de planification de carrière, la banque de données pourrait servir à titre:

1. d'instrument de définition du cheminement de carrière;

2. de source d'information à des fins de planification de carrière.

d) Ces deux utilisations reliées à la planification de la carrière sont complémentaires. La seconde se révèle toutefois particulièrement importante compte tenu de la nature du système de sélection en vigueur au gouvernement fédéral. Étant donné que ce système prévoit que les employés posent eux-mêmes leur candidature dans le cadre d'un concours, **l'auto-sélection** des candidats à un poste revêt une plus grande importance que dans le cas d'un système de nomination. Puisque le système de concours attribue à chaque employé une si large part de responsabilité en matière de planification de carrière et de dotation en personnel au sein du gouvernement fédéral, il est nécessaire de s'assurer que tous les employés de la fonction publique reçoivent l'information nécessaire pour prendre des décisions judicieuses quant à leur carrière.

e) En outre, la diffusion d'information relative à la planification de la carrière constitue l'un des moyens auxquels on peut avoir recours pour encourager le personnel à être à l'affût de postes vacants qui leur conviennent, à poser leur candidature, à accéder à un nouveau poste et ainsi créer des postes vacants pour d'autres employés. Autrement dit, cette information peut aider à cultiver **l'attitude** nécessaire pour accroître la mobilité et, de ce fait, le perfectionnement du personnel.

f) Troisièmement, la banque de données de l'analyse occupationnelle devrait être utilisée de concert avec les initiatives de planification de la carrière afin d'améliorer davantage la mobilité et le perfectionnement du personnel:

1. en précisant les exigences relatives à divers types de poste au sein de l'administration et en établissant des critères de sélection appropriés qui ne créent aucun obstacle artificiel au déplacement du personnel entre les diverses fonctions;

2. en décelant et en corrigeant les incohérences dans la classification, en examinant les critères de classification et en précisant ceux qui se révèlent adéquats et utiles.

g) À l'égard de cette dernière utilisation, il a aussi été proposé d'avoir recours à cette banque de données à titre d'information comparative permettant de prendre des décisions plus judicieuses en matière de classification...

h) Utilisation intensive par les ministères

Des agents financiers supérieurs représentant 20 pour cent des ministères et organismes de l'échantillon ont déclaré être eux-mêmes intéressés à faire une utilisation intensive de la banque de données de l'analyse occupationnelle. Certains de ces agents ont accédé depuis peu à leur poste actuel. Tous projettent d'apporter des modifications aux structures financières de leur organisation. Dans un cas précis, il s'agit de fusionner deux entités financières distinctes. Dans les autres cas, la réduction de la taille et la restructuration constituent les principales préoccupations. Ces agents voient la banque de données de l'analyse occupationnelle comme l'un des nombreux outils qui les aideront à:

1. acquérir une connaissance approfondie du travail accompli par leurs employés en finances;

2. préciser les domaines où un travail effectué en double pourrait être regroupé;

3. préciser les fonctions qu'il y a lieu de conserver et celles qui pourraient être rationnalisées ou simplifiées;

4. évaluer les forces et les faiblesses des ressources humaines placées sous leur autorité et élaborer des stratégies pour en améliorer la composition;

5. trouver des moyens d'améliorer le rendement grâce à une nouvelle répartition des responsabilités entre les postes de façon à utiliser le mieux possible les ressources humaines mises à leur disposition.

i) Utilisation d'intérêt général

Presque tous les agents supérieurs rencontrés se sont montrés intéressés à obtenir certains renseignements contenus dans la banque de données de l'analyse occupationnelle. La plupart ont demandé qu'on leur fournisse des données statistiques comparant diverses caractéristiques de leur personnel avec celles de l'ensemble des administrateurs financiers. Certains ont déclaré ne pas vraiment savoir comment ils utiliseraient ces données, étant simplement curieux de comparer leur effectif avec celui de l'administration financière. À cet égard, plusieurs personnes ont signalé qu'il serait mal venu d'investir des sommes considérables dans ce genre d'analyse de données seulement pour satisfaire une curiosité pure et

simple... D'autres ont toutefois fait remarquer que la curiosité donne souvent lieu à des découvertes importantes, la comparaison d'un ministère avec l'ensemble de l'administration pouvant attirer l'attention sur des différences à corriger.

j) Pour donner suite à l'intérêt manifesté, le BCG pourrait préparer une série de tableaux des écarts pour chacun des ministères et organismes ayant particité à l'étude. Ce travail pourrait refléter la situation, notamment en ce qui a trait aux aspects suivants:

1. le groupe et niveau hiérarchique occupationnel,
2. la répartition géographique,
3. la répartition selon l'âge,
4. la répartition selon le sexe,
5. les caractéristiques linguistiques,
6. la répartition selon l'ancienneté,
7. l'expérience,
8. le niveau d'instruction et de formation, y compris une comparaison des compétences actuelles avec les compétences idéales,
9. les aspirations quant à la carrière,
10. la structure organisationnelle,
11. le point de vue des administrateurs financiers sur divers sujets.

k) Un indice simple d'écart par rapport à l'ensemble des administrateurs financiers pourrait être calculé afin de démontrer aux agents financiers supérieurs dans quelle mesure le portrait-type d'un ministère ou d'un organisme diffère de celui de l'administration toute entière.

l) Chaque agent financier supérieur ne recevrait que les tableaux correspondant à son ministère ou organisme. Tous recevraient en outre un bref rapport décrivant la structure fonctionnelle de l'administration financière, structure qu'a fait ressortir une analyse par regroupement menée récemment par la CFP et le BCG.

7. Bien que les domaines d'analyse possible mentionnés ci-dessus ne soient pas exhaustifs, ils couvrent un très large éventail d'applications en matière de ressources humaines pour lesquelles on dispose maintenant d'information dans la base de données de l'analyse occupationnelle.

Analyse en cours

8. Certaines analyses comparatives préliminaires ont déjà été effectuées pour établir un lien entre les caractéristiques linguistiques ou autres et les données démographiques contenues dans la base de données. Les travaux en cours visent notamment à préciser si des tâches importantes sont accomplies on non dans certains types d'emploi clés.

Points de vue et commentaires des administrateurs financiers

9. Le questionnaire de l'analyse occupationnelle a fourni aux administrateurs financiers l'occasion de formuler des commentaires généraux ou particuliers à l'égard des questions contenues dans la section de renseignements complémentaires. Plus de 500 administrateurs financiers ont non seulement répondu aux questions mais aussi profité de l'occasion pour exprimer des points de vue sur diverses questions relatives à la gestion des ressources humaines. **L'Annexe E contient de nombreux exemples à cet égard.**

10. Qu'ils soient positifs ou non, tous ces commentaires constituent une indication de l'état d'esprit et des aspirations des membres de la collectivité. Ces renseignements devraient fournir une aide précieuse pour la prise de décisions quant à la formation et aux autres aspects de la gestion des ressources humaines en administration financière.

TYPES D'ANALYSE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. L'analyse des compétences professionnelles en demande vise à préciser et à situer les postes dont les titulaires doivent posséder des compétences (connaissances, techniques, habiletés, expérience et autres caractéristiques) très recherchées.

2. L'analyse de l'amélioration de la productivité vise à préciser des façons plus rentables d'employer les ressources humaines afin d'assurer 1) qu'on les utilise pleinement et 2) que les fonctions, rôles et activités jugés hautement prioritaires en administration financière soient remplis de façon satisfaisante.

3. L'analyse des besoins futurs vise 1) à préciser les besoins prévus en ressources humaines, 2) à évaluer si l'on disposera des ressources humaines suffisantes au moment où ces besoins seront les plus grands et 3) à préciser les contraintes (ex. la retraite et autre forme de rotation du personnel ainsi que les caractéristiques démographiques telles que l'âge, le sexe, la langue, la formation, etc.) qui peuvent faire obstacle à l'affectation des ressources humaines en fonction des besoins.

4. L'analyse des cheminements de carrière vise à définir un réseau souple de cheminements de carrière qui 1) favoriseront une utilisation optimale des ressources humaines disponibles, 2) prépareront le personnel à satisfaire aux besoins futurs en ressources humaines, 3) attireront le personnel compétent dont on a besoin, 4) amélioreront le rendement et le moral et 5) permettront aux employés de concevoir et de réaliser des aspirations professionnelles réalistes.

5. L'analyse de la classification vise 1) à préciser les anomalies dans la classification, 2) à déterminer dans quelle mesure les critères de classification se révèlent suffisants et appropriés, 3) à préciser des critères de classification supplémentaires ou mieux choisis et 4) à effectuer une analyse de sensibilité (simulation des modifications de la classification qu'entraînerait l'application de nouveaux critères à cet égard) afin de préciser les postes qui seraient touchés, la façon dont ils le seraient ainsi que les effets de ces modifications sur la rémunération et les budgets.

6. L'analyse des exigences relatives à un poste vise 1) à préciser quel genre de connaissances, habiletés, formation et expérience sont requis pour divers postes types, 2) à évaluer dans quelle mesure ces exigences sont satisfaites à l'heure actuelle et 3) à élaborer des modes d'intervention appropriés en matière de recrutement, sélection, formation et planification de la carrière afin d'assurer que l'on satisfasse à

l'avenir aux exigences relatives à un poste.

7. L'analyse des critères et des processus de sélection vise 1) à évaluer dans quelle mesure les processus de dotation en personnel et les critères de sélection actuels se révèlent appropriés et suffisants, 2) à préciser les critères de sélection du personnel les plus appropriés pour combler les différents postes, 3) à établir des instruments réalistes qui permettront d'améliorer les processus d'auto-sélection, de recrutement et d'orientation, 4) à établir ou à choisir les instruments et méthodes d'évaluation et de sélection les plus efficaces.

8. L'analyse des programmes de formation et de perfectionnement vise 1) à évaluer dans quelle mesure les programmes de formation et de perfectionnement établis se révèlent suffisants et appropriés et 2) à prévoir les améliorations à y apporter.

CINQUIÈME PARTIE - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Utilisation des données

1. L'analyse ocupationnelle de l'administration financière a permis d'établir une base de données exhaustive. Les renseignements fournis sur les tâches accomplies dans les divers emplois ainsi que sur les connaissances et les habiletés nécessaires à la réussite du travail en administration financière sont des élements fondamentaux à plusieurs applications en matière de politiques et de gestion des ressources humaines.

2. Comme il a déjà été établi dans le présent rapport, les données de l'analyse occupationnelle ainsi que les commentaires des administrateurs financiers et des agents financiers supérieurs ont permis de préciser un large éventail de questions et de problèmes qui nécessitent une action concrète.

3. La CFP a veillé à l'établissement de la base de données, dont elle a la responsabilité, puisqu'elle est stockée dans sa mémoire centrale. Le BCG possède une copie de la base de données et il élabore des applications sur micro-ordinateur destinées aux administrateurs financiers.

Première recommandation

Nous recommandons que les renseignements contenus dans la base de données de l'analyse occupationnelle ainsi que la marche à suivre pour obtenir ces renseignements soient mis à la disposition des ministères et organismes intéressés.

Cadre de formation

4. Comme il est précisé dans la Directive N^{O} 1/85 de la DGP, l'analyse occupationnelle visait tout d'abord à préciser les tâches accomplies par les personnes occupant divers emplois en finances, ainsi que les connaissances, compétences et habiletés nécessaires à l'exécution de ces tâches et les éléments du milieu qui influent sur la réussite du travail. Des programmes de formation axés sur l'emploi et le perfectionnement peuvent être établis pour les administrateurs financiers en fonction de la structure des emplois au sein de l'administration financière. Le cadre de formation en administration financière illustré à la Figure 3.2 permettra d'obtenir une formation axée sur l'emploi dont la structure tient compte des différences considérables quant à l'emploi et aux besoins de chacun, conformément à la politique de gestion du personnel établie par le Conseil du Trésor.

5. Le cadre conceptuel de formation en administration financière considéré conjointement avec la structure des emplois fournit une orientation claire en matière de formation générale et d'options de perfectionnement

dont disposent les administrateurs financiers. En outre, les gestionnaires possèderont les renseignements nécessaires pour préciser les compétences des employés et rapprocher ces compétences des exigences relatives à un emploi déterminé.

Deuxième recommandation

Nous recommandons que le cadre de formation en administration financière soit soumis à l'examen et à l'accord de principe du Comité de formation professionnelle et technique, puis à l'approbation du Conseil de formation du personnel.

Priorités

6. Le cadre de formation en administration financière résume les besoins des administrateurs financiers en matière de formation générale. Il n'apparaît ni logique ni réalisable que la CFP ou quelque ministère particulier offre une formation dans tous les domaines.

7. Compte tenu de l'étendue des besoins possibles en matière de formation générale précisés dans le cadre de formation et les problèmes soulignés par les agents financiers supérieurs et d'autres membres de l'administration financière, il apparaît nécessaire de distinguer les questions de formation devant être réglées par les organismes centraux de celles qui devraient relever des ministères, et d'établir des priorités à cet égard.

Troisième recommandation

Nous recommandons que les ministères et organismes soient consultés afin de déterminer les cours centralisés que devrait offrir la CFP et d'établir les priorités en matière d'élaboration de nouveaux programmes de formation.

Révision de la formation centralisée

8. Chacun des cours exposés dans le cadre de formation en administration financière s'appuie sur les renseignements contenus dans la base de données de l'analyse occupationnelle. Les cours sont conçus en fonction des tâches accomplies, ainsi que du temps et de l'importance qui y sont accordés et des connaissances et des habiletés nécessaires.

9. La structure et le contenu des cours déjà offerts par la CFP ont fait l'objet d'une mise à jour régulière en fonction des réactions des participants. Les cours de la CFP doivent néanmoins subir des modifications afin de correspondre à la structure déterminée dans le cadre de formation.

Quatrième recommandation

Nous recommandons que les cours d'administration financière déjà offerts par la CFP fassent l'objet d'un examen et d'une révision fondés sur le cadre de formation et sur les données de l'analyse occupationnelle.

Autres questions touchant les politiques ou la gestion des ressources humaines

10. Les commentaires recueillis auprès des administrateurs financiers ayant rempli le questionnaire ainsi que les rencontres tenues avec les agents financiers supérieurs ont fait ressortir plusieurs grands problèmes auxquels des solutions pourraient être apportées grâce aux données de l'analyse occupationnelle tels que :

    - le domaine de l'accomplissement des tâches;
    - les questions de classification et de sélection;
    - le besoin éventuel de mettre sur pied un système centralisé d'établissement de planification de carrière.

Cinquième recommandation

Nous recommandons le recours aux données de l'analyse occupationnelle lors de l'examen de questions de politique ou de gestion des ressources humaines touchant la collectivité de l'administration financière.

Communication des résultats

11. Pendant toute la durée de l'analyse occupationnelle, les administrateurs financiers ont clairement indiqué qu'il souhaitaient connaître les résultats de cette analyse.

12. Compte tenu des efforts considérables fournis par les employés en finances pour remplir le long questionnaire et de l'intérêt manifesté à l'égard de l'administration financière, il apparaît important de déployer un effort collectif afin que les résultats de l'analyse occupationnelle soient transmis à toutes les personnes qui ont contribué à l'établissement de la base de données.

Sixième recommandation

Nous recommandons qu'un sommaire des résultats de l'analyse occupationnelle soit transmis à tous les employés de la collectivité.

DIRECTIVE NO 1/85 DE LA DGP **ANNEXE A**
(EXTRAIT)

ANALYSE OCCUPATIONNELLE DE LA COLLECTIVITÉ DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE (FI)

Références : A. Manuel de gestion du personnel (volume 4, chapitre 10), Politique de formation du personnel.

B. Manuel de gestion du personnel (volume 27), Cours et services éducatifs de la DGP.

C. Manuel de gestion du personnel (volume 4, chapitre 25), Activités du BCG en matière de gestion des ressources humaines - agents financiers.

Historique

1. Selon la politique de formation du personnel présentée dans le document de référence A (non annexé au présent rapport), la politique du gouvernement consiste à offrir au personnel la formation nécessaire au maintien du rendement et de l'efficacité de la fonction publique dans la poursuite des objectifs du gouvernement. La politique précise aussi que la formation peut être offerte de façon à combler le moment venu les besoins en ressources humaines et à assurer que les employés soient capables d'accomplir leur travail.

2. Aux fins de l'application de cette politique par la DGP, les gestionnaires ont recours à l'analyse occupationnelle afin d'obtenir les renseignements nécessaires à l'établissement d'une banque logique de cours destinés à satisfaire aux exigences définies en fonction de l'emploi. Cette analyse fournit à la DGP les données utiles pour présenter au Conseil de formation du personnel, aux fins d'approbation par le Secrétariat du Conseil du Trésor, des propositions logiques en matière de programmes de formation.

3. Le document de référence B (non annexé au présent rapport) contient une liste des cours en administration financière présentement offerts par la DGP aux employés en finances. Les cours de gestion financière (niveaux 1, 2 et 3) constituent les principaux cours dispensés à cet égard. Ces derniers devaient récemment subir des modifications destinées à permettre de mieux satisfaire aux besoins des agents financiers.

4. Comme il est précisé dans le document de référence C (non annexé au présent rapport) en ce qui concerne le rôle du Bureau du Contrôleur général (BCG) en matière de gestion des ressources humaines - agents financiers, la Division du perfectionnement professionnel devra

préciser les exigences en matière de formation des administrateurs financiers; tenir à jour et diffuser des renseignements relatifs aux sources de formation; fournir des conseils et de l'aide pour l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes et de normes en formation financière; et représenter les administrateurs financiers en regard des politiques, méthodes et activités du gouvernement en ce qui concerne la formation. Dans cette optique, le BCG considère que le moment est venu d'examiner les divers mécanismes destinés àassurer la compétence des agents financiers.

5. Les données recueillies grâce à l'analyse occupationnelle fourniront aux gestionnaires de la CFP et du BCG une grande partie de l'information essentielle à la conception de programmes de formation et de perfectionnement adaptés aux administrateurs financiers de la fonction publique. Dans une perspective globale, le BCG pourra en outre utiliser ces données pour traiter d'autres problèmes relatifs au perfectionnement général des administrateurs financiers.

6. La DGP et le BCG ont donc convenu d'effectuer une analyse occupationnelle de l'administration financière.

But

7. L'analyse occupationnelle vise tout d'abord à préciser les tâches accomplies par les personnes occupant divers emplois en finances, ainsi que les connaissances, compétences et habiletés nécessaires à l'exécution de ces tâches et les éléments du milieu qui influent sur la réussite du travail. En fonction de la structure des emplois au sein de l'administration financière, des recommandations seront formulées quant aux programmes de formation axés sur l'emploi et de perfectionnement qu'il y a lieu d'établir pour les employés travaillant en administration financière.

Objectifs

8. Compte tenu que la détermination de la structure de la formation à mettre sur pied pour les administrateurs financiers repose sur l'analyse occupationnelle, les objectifs de cette dernière consistent notamment à:

   a) préciser la structure des emplois au sein de l'administration financière;

   b) préciser les tâches accomplies par les cadres financiers, les agents financiers ainsi que les employés de soutien en finances;

   c) préciser les facteurs du milieu qui influent sur la réussite du travail;

d) préciser les similitudes et les différences entre les emplois aux divers niveaux hiérarchiques de l'administration financière;

e) préciser le niveau d'instruction, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de ces tâches de façon entièrement satisfaisante;

f) préciser les tâches et les facteurs du milieu auxquels chaque titulaire d'un poste croit qu'il faut accorder la plus grande importance en ce qui concerne la formation;

g) présenter les résultats de l'analyse et formuler des recommandations portant sur la structure de la formation à des fins d'approbation par le Comité de gestion de la DGP, le Conseil consultatif des agents financiers supérieurs du sous-contrôleur général ainsi que les autres organismes concernés;

h) présenter les données relatives au contenu de chaque emploi sur lesquelles reposent la sélection des tâches ainsi que la conception d'un suivi de la formation par la DGP, et l'utilisation, au besoin, des données par les autres organismes.

NOTA: Le texte de cette directive n'est pas reproduit en entier.

DONNÉES DE L'ANALYSE OCCUPATIONNELLE SELON LA CLASSIFICATION ET LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

1. Les questionnaires remplis ont fait l'objet d'une vérification à trois niveaux différents. Avant la saisie des données, chaque questionnaire a tout d'abord été soumis à un examen visuel destiné à s'assurer que des réponses avaient été fournies dans les domaines essentiels. Les deux étapes suivantes, effectuées par programme informatique, visaient d'une part à déceler les erreurs et omissions que l'examen visuel n'avait pas permis de découvrir et, d'autre part, à s'assurer que l'entrée des données était faite de façon exacte et complète.

2. Un certain nombre de questionnaires ont été retournés sans qu'on y ait répondu. Une partie de ces questionnaires étaient accompagnés d'explications (employé absent, malade, en détachement ou retraité, enquête sans rapport avec le poste, etc.). Le **Tableau B.1** présente les données relatives à la distribution et au retour des questionnaires.

Tableau B.1 Distribution et retour des questionnaires

	Nombre	Proportion
Questionnaires transmis aux ministères	4 768	100 %
Questionnaires retournés	4 190	88 %
Questionnaires remplis	3 695	77 %
Questionnaires rejetés par les programmes de vérification	273	6 %
Questionnaires utilisés pour la base de données	**3 422**	**72 %**

Base de données

3. La base de données définitive établie à partir de 3 422 questionnaires décrit en détail les tâches actuellement accomplies, les connaissances et les habiletés requises, ainsi que les attitudes au sein de l'administration financière. Les renseignements obtenus ont fait l'objet d'une vérification, avant d'être stockés, puis récupérés aux fins d'analyse au moyen d'un ensemble de programmes informatiques intitulés programmes d'analyse de données occupationnelles exhaustives.

4. Comme l'indique le **Tableau B.2**, la base de données comprend un nombre significatif d'employés à tous les niveaux de classification.

Tableau B.2 Base de données de AO selon la classification et le niveau

EX-05	1	FI-06	98	AS-07	22	ES	15	CR-06	13	ST,DA,	
EX-04	4	FI-05	246	AS-06	35	CS	15	CR-05	162	etc.	14
EX-03	9	FI-04	432	AS-05	68	OM	34	CR-04	445		
EX-02	14	FI-03	452	AS-04	75	PM	53	CR-03	179		
EX-01	24	FI-02	471	AS-03	94	GRC	11	CR-02	26		
SM	72	FI-01	163	AS-02	88	Autre	17	CR-01	3		
Autre	3	Autre	3	AS-01	59			Autre	2		
Sous-total	12		1,865		441		145		830		14
Total	127		1,865			586				844	

ANNEXE C

STRUCTURE DÉTAILLÉE DES EMPLOIS

Cette annexe fournit des renseignements supplémentaires sur la structure des emplois en administration financière. Les données permettent d'établir une comparaison entre des emplois au sein d'un même groupe fonctionnel (par ex. Planification et analyse) ou entre des emplois correspondants entre groupes fonctionnels différents. Les tâches accomplies par au moins 50 pour cent des répondants d'un même type d'emploi lui sont attribuées; lorsqu'il s'agit de moins de 50 pour cent des répondants, la tâche n'est pas attribuée au type d'emploi correspondant.

Première section: Sommaire des types d'emploi - Sommaire des 41 types d'emploi qui s'inscrivent dans la structure des emplois exposée dans la Deuxième partie du présent rapport.

Deuxième section: Domaines de responsabilité - Liste des domaines de responsabilité regroupés selon les diverses fonctions et indication de l'éventail des tâches accomplies en regard de chaque domaine de responsabilité.

Troisième section : Sommaire des tâches selon le type d'emploi - Renseignements détaillés sur le nombre de tâches accomplies selon le domaine de responsabilité pour chaque type d'emploi et selon le groupe fonctionnel.

Quatrième section : Liste détaillée des tâches selon le type d'emploi - Liste des tâches, selon le domaine de responsabilité, accomplies par un nombre significatif de répondants, c'est-à-dire par au moins 50 pour cent des répondants d'un même type d'emploi à l'intérieur d'un groupe fonctionnel.

Cinquième section : Tâches sans attribution - Liste des tâches, selon le domaine de responsabilité, non accomplies par un nombre significatif de répondants, c'est-à-dire celles qui ne sont accomplies dans aucun type d'emploi par au moins 50 pour cent des répondants. Dans certains cas, il peut se révéler justifié d'effectuer des recherches afin de déterminer les raisons pour lesquelles ces tâches ne sont pas accomplies dans une plus large mesure.

ANNEXE C
PREMIÈRE SECTION

SOMMAIRE DES TYPES D'EMPLOIS

Cette section fournit des renseignements supplémentaires sur les divers types d'emplois qui s'inscrivent dans la structure des emplois exposée dans la Deuxième partie du présent rapport

À noter que les codes (ex. GA 5, SS 2, etc.) correspondant à chaque type d'emploi sont aussi utilisés dans les troisième et quatrième sections de l'Annexe C.

Sommaire des types d'emplois

Groupe fonctionnel de Gestion et administration

Indicateur	Type d'emploi	Groupes et niveaux	Répartition géographique (%)		Nb. de tâches accomplies
			RCN	Autre	
	Sous-groupe de la fonction de gestion et administration financière				
GA 1	Cadre de gestion - administration financière	EX/SM	94	6	104
GA 2	Gestionnaire intermédiaire - administration financière, RCN	FI4-6	71	29	328
GA 3	Gestionnaire intermédiaire - administration financière, Région	SM/FI3-6/AS4-6	11	89	265
GA 4	Gestionnaire subalterne - administration financière, RCN	FI2-4	67	33	194
GA 5	Gestionnaire subalterne - administration financière, Région	FI1-5/AS1-5	10	90	131
	Sous-groupe des services consultatifs de la gestion financière				
GA 6	Consultant en gestion financière	FI2-5	74	26	74
	Sous-groupe général - administration (y compris administration financière)				
GA 7	Chef - services administratifs (y compris Finance) RCN	AS1-4	75	25	86
GA 8	Chef - services administratifs (y compris Finance) Région	AS2-4	11	89	85

Sommaire des types d'emplois

Groupe fonctionnel de Planification et analyse

Indicateur	Type d'emploi	Groupes et niveaux	Répartition géographique (%) RCN	Autre	Nb. de tâches accomplies
	Sous-groupe général - Planification et analyse				
PA 1	Gestionnaire - planification et analyse	FI4-6/AS6-7	90	10	151
PA 2	Chef - planification et analyse	FI 4-5	83	17	121
PA 3	Analyste financier - planification et analyse	FI2-5/AS5-6	89	11	104
	Sous-groupe des budgets, plans de travail et analyses des écarts				
PA 4	Chef - budgets, plans de travail et analyses des écarts	FI2-6	50	50	54
PA 5	Analyste financier - budgets, plans de travail et analyse des écarts	FI2-4	50	50	54
	Sous-groupe de la planification et analyse - organismes centraux				
PA 6	Analyste financier - organisme central	SM/FI6	100		55
	Sous-groupe de la planification et analyse - soutien administratif				
PA 7	Agent financier/commis - soutien à la planification et analyse	FI1-3/AS1-3/CR4-6	50	50	14

Sommaire des types d'emplois

Groupe fonctionnel de l'Élaboration de la politique et des systèmes

Indicateur	Type d'emploi	Groupes et niveaux	Répartition géographique (%) RCN	Autre	Nb. de tâches accomplies
	Sous-groupe général - Élaboration de la politique et des systèmes				
PS 1	Gestionnaire - élaboration de la politique et des systèmes	SM/FI4-6	80	20	115
PS 2	Analyste des systèmes financiers - élaboration de la politique et des systèmes	FI3-5	95	5	60
	Sous-groupe de l'élaboration de la politique et des systèmes financiers				
PS 3	Analyste des systèmes financiers - politique et comptabilité financière et élaboration des systèmes de contrôle	FI2-5	70	30	57
	Sous-groupe de l'élaboration de la politique				
PS 4	Analyste des systèmes financiers - élaboration de la politique	EX/SM/FI3-6	96	4	17
	Sous-groupe de l'élaboration des systèmes financiers				
PS 5	Analyste des systèmes financiers - comptabilité financière et élaboration des systèmes de contrôle	FI3-4	92	8	30
	Sous-groupe de l'élaboration des systèmes d'information				
PS 6	Analyste des systèmes financiers - élaboration des systèmes d'information, y compris systèmes informatiques	SM/FI3-6/AS2-5	88	12	30
	Sous-groupe de la formation				
PS 7	Agent financier - formation	FI3-5/AS2-6	63	37	19

Sommaire des types d'emplois

Groupe du Fonctionnement et des services des systèmes

Indicateur	Type d'emploi	Groupes et niveaux	Répartition géographique (%) RCN	Autre	Nb. de tâches accomplies
	Sous-groupe général- Fonctionnement et services des systèmes				
SS 1	Gestionnaire - fonctionnement et services des systèmes	FI3-5	35	65	94
SS 2	Chef-commis superviseur - fonctionnement et services des systèmes	FI2-3/CR4-6	34	66	73
SS 3	Agent financier - comptabilité du prix de revient - généralités	FI3	14	86	11
	Sous-groupe de la comptabilité des dépenses				
SS 4	Chef-vérification des comptes, paye des employés	FI1-2	23	77	56
SS 5	Commis superviseur - vérification des comptes, dépenses (excepté paye)	CR3-5	15	85	33
SS 6	Commis financier - vérification des comptes, dépenses (excepté paye)	CR3-5	30	70	19
SS 7	Commis financier - vérification des comptes, paye des employés	CR3-4	23	77	15
SS 8	Commis financier - contrôle des engagements	CR2-4	28	72	9
SS 9	Commis financier - contrôle des affectations	CR3-4	8	92	11
	Sous-groupe de la comptabilité des recettes				
SS 10	Chef - comptabilité des recettes	FI2-5	14	86	51
SS 11	Agent financier - comptes débiteurs	PM1-2	50	50	45
SS 12	Commis financier - comptabilité des recettes	CR3-5	50	50	18
SS 13	Commis financier - rentrées et dépôts des sommes d'argent	CR2-4	55	45	9

Sommaire des types d'emplois

Groupe du Fonctionnement et des services des systèmes (suite)

Indicateur	Type d'emploi	Groupes et niveaux	Répartition géographique (%) RCN	Répartition géographique (%) Autre	Nb. de tâches accomplies
	Sous-groupe de l'entretien des systèmes de rapports financiers et d'information				
SS 14	Chef - Entretien des systèmes des rapports (automatisés)	FI2-4	50	50	52
SS 15	Chef - Préparation des rapports/états financiers (manuels)	FI1-5	64	36	28
SS 16	Agent financier - Entretien des systèmes de rapports (automatisés)	FI2-3	79	21	17
SS 17	Agent financier - Comptes publics, préparation des rapports/états financiers (manuels)	FI1-3	78	22	21
SS 18	Commis financier - Comptes publics, préparation des rapports/états financiers (manuels)	CR3-4	78	22	23
SS 19	Commis financier - Entretien des systèmes des rapports (automatisés)	CR3-5	63	37	7

ANNEXE C
DEUXIÈME SECTION

DOMAINES DE RESPONSABILITÉ

Cette section fournit une liste des domaines de responsabilité regroupés selon les diverses fonctions et indique l'éventail des tâches accomplies en regard de chaque domaine de responsabilité.

Pour obtenir une liste détaillée des tâches accomplies selon le type d'emploi, consulter la quatrième section de l'Annexe C.

DOMAINES DE RESPONSABILITÉ

PLANIFICATION ET ANALYSE	NUMÉROS DE TÂCHE
1. Processus de planification - Surveillance et conseils	1-13
2. Objectifs et plans stratégiques	14-26
3. Plans opérationnels pluriannuels (POP)	27-64
4. Budgets des dépenses (Budget principal, Parties I, II et III et Budgets supplémentaires)	65-102
5. Budgets/plans de travail	103-123
6. Analyse des écarts, rapports et mesures correctives	124-140
7. Révisions/réaffectations	141-147
8. Présentations au CT/documents du Cabinet	148-164
ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES	
9. Élaboration de la politique (en matière de finances, de planification et de présentation des rapports)	165-181
10. Élaboration des systèmes de planification/ contrôle budgétaire	182-189
11. Élaboration des systèmes d'information	190-208
12. Élaboration des systèmes d'indicateurs de rendement	209-218
13. Élaboration des systèmes financiers (paye/dépenses/ recettes)	219-236
14. Élaboration des systèmes de gestion d'inventaire	237-242
15. Élaboration des systèmes informatiques	243-256
16. Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes.	257-271
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
17. Planification et conseils en matière de ressources humaines	272-281
18. Formation	282-298
19. Classification et dotation	299-310
20. Structures organisationnelles	311-319
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (y compris les activités des fonds renouvelables)	
21. Surveillance des transactions financières	320-322

		NUMÉROS DE TÂCHE
	Dépenses	
22.	Délégation des pouvoirs financiers	323-331
23.	Vérification des comptes - paye des employés	332-350
24.	Vérification des comptes - dépenses (sauf la paye)	351-381
25.	Contrôle des crédits budgétaires et affectations	382-398
26.	Engagements	399-411
27.	Contrôle des chèques du Receveur général	412-413
28.	Comptes bancaires ministériels	414-417
29.	Fonds de petite caisse	418-420
30.	Cartes de crédit professionnelles	421-423
31.	Avances (temporaires, permanentes, fonds de roulement, etc.)	484-493
	Recettes	
32.	Tarifs et établissement des prix	424-429
33.	Facturation (y compris les accords inter/intraministériels)	430-441
34.	Comptes débiteurs	442-458
35.	Rentrées et dépôts d'argent	459-466
36.	Prêts	467-483
	Présentation des rapports financiers	
37.	Classification des comptes	494-500
38.	Entretien des systèmes de présentation des rapports (automatisés)	501-515
39.	Rédaction (manuelle) des rapports/états financiers	516-524
40.	Comptes publics	525-536
41.	Rapports sur les années-personnes	576-587
42.	Entrée et traitement des données sur ordinateur	603-607
	Généralités	
43.	Comptabilité générale (y compris la comptabilité d'inventaire)	537-548
44.	Comptabilité des prix de revient - généralités	549-553
45.	Contrats	563-575
46.	Liaison avec les vérificateurs	588-592
	Soutien administratif	
47.	Administration générale	593-602
	GESTION ET ADMINISTRATION	
48.	Activités propres à l'unité de travail	608-618
49.	Projets	619-628
50.	Rendement des employés	629-647
51.	Communications	648-663

Nota : Pour obtenir une liste détaillée des tâches, consulter la quatrième section.

ANNEXE C
TROISIÈME SECTION

SOMMAIRE DES TÂCHES SELON LE TYPE D'EMPLOI

Cette section fournit des renseignements détaillés sur le nombre de tâches accomplies selon le domaine de responsabilité pour chaque type d'emploi et selon le groupe fonctionnel.

SOMMAIRE DES TÂCHES SELON LES TYPES D'EMPLOIS

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
1. Processus de planification - Surveillance et conseils	(13)	GA 1 (13) GA 2 (13) GA 3 (13) GA 4 (10) GA 5 (5) GA 6 (7) GA 7 (6)	PA 1 (13) PA 2 (11) PA 3 (12) PA 4 (9) PA 5 (1) PA 6 (8)		
2. Objectifs et plans stratégiques	(13)	GA 1 (5) GA 2 (7) GA 4 (2) GA 6 (2)	PA 1 (2) PA 6 (3)		
3. Plans opérationnels pluriannuels (POP)	(38)	GA 1 (11) GA 2 (27) GA 3 (8) GA 4 (20) GA 6 (2) GA 7 (2)	PA 1 (7) PA 2 (22) PA 3 (28) PA 6 (14)		
4. Budgets des dépenses (Budget principal; Parties I II, III et Budgets supplémentaires)	(38)	GA 1 (9) GA 2 (20) GA 3 (6) GA 4 (14) GA 6 (3) GA 7 (2)	PA 1 (22) PA 2 (19) PA 3 (21) PA 6 (14)		
5. Budgets/plans de travail	(21)	GA 1 (3) GA 2 (19) GA 3 (16) GA 4 (8) GA 5 (9) GA 6 (5) GA 7 (4) GA 8 (1)	PA 1 (14) PA 2 (8) PA 3 (12) PA 4 (10) PA 5 (12)		

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
6. Analyse des écarts, rapports et mesures correctives	(17)	GA 1 (3) GA 2 (15) GA 3 (14) GA 4 (12) GA 5 (14) GA 6 (13) GA 7 (6) GA 8 (7)	PA 1 (14) PA 2 (12) PA 3 (12) PA 4 (14) PA 5 (13)		SS 3 (1) SS 4 (2)
7. Révisions/réaffectations	(7)	GA 1 (2) GA 2 (6) GA 3 (5) GA 4 (5) GA 5 (5) GA 6 (5) GA 7 (3) GA 8 (1)	PA 1 (5) PA 2 (5) PA 3 (5) PA 4 (5) PA 5 (5)		
8. Présentations au CT/documents du Cabinet	(10)	GA 1 (4) GA 2 (10) GA 3 (1) GA 4 (7) GA 6 (2)	PA 1 (12) PA 2 (10) PA 3 (7) PA 6 (9)		
ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES					
9. Élaboration de la politique (politique de planification en matière de finances et de présentation de rapports)	(17)	GA 1 (1) GA 2 (14) GA 3 (5) GA 6 (5)	PA 1 (6)	PS 1 (14) PS 2 (12) PS 3 (11) PS 4 (14) PS 7 (4)	SS 1 (2)
10. Élaboration des systèmes de planification/contrôle budgétaire	(8)	GA 1 (2) GA 2 (8) GA 3 (4) GA 4 (2) GA 6 (2)	PA 1 (4) PA 2 (1)	PS 2 (1)	

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
11. Élaboration des systèmes d'information	(19)	GA 2 (9) GA 3 (5) GA 6 (2)	PA 1 (4)	PS 1 (13) PS 2 (13) PS 3 (1) PS 6 (13)	
12. Élaboration des systèmes d'indicateurs de rendement	(10)	GA 2 (4) GA 3 (1)	PA 1 (4) PA 6 (1)		
13. Élaboration des systèmes financiers (paye/ dépenses/recettes)	(18)	GA 2 (14) GA 3 (15) GA 4 (5) GA 6 (1)	PA 1 (2)	PS 1 (15) PS 2 (15) PS 3 (15) PS 5 (14)	SS 1 (8) SS 3 (1)
14. Élaboration des systèmes de gestion d'inventaire	(6)	GA 3 (3) GA 5 (1)			
15. Élaboration des systèmes informatiques	(14)	GA 2 (3) GA 3 (3) GA 6 (2)	PA 1 (1)	PS 1 (9) PS 2 (8) PS 5 (7) PS 6 (11)	SS 16 (2)
16. Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes	(15)	GA 2 (11) GA 3 (8) GA 4 (1) GA 6 (1) GA 7 (1)	PA 1 (3) PA 2 (1) PA 4 (4)	PS 2 (5)	SS 4 (2)
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES					
17. Planification et conseils en ressources humaines	(10)	GA 2 (4) GA 3 (1)			

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
18. Formation	(17)	GA 1 (1) GA 2 (13) GA 3 (13) GA 4 (1) GA 5 (1) GA 6 (1) GA 7 (1) GA 8 (1)	PA 1 (7) PA 4 (2)	PS 1 (11) PS 2 (3) PS 3 (5) PS 5 (4) PS 7 (13)	SS 1 (4) SS 2 (1) SS 10 (1) SS 14 (1) SS 15 (1)
19. Classification et dotation	(12)	GA 1 (6) GA 2 (6) GA 3 (7) GA 4 (3) GA 5 (4) GA 7 (5) GA 8 (5)	PA 1 (6) PA 2 (4) PA 4 (4)	PS 1 (5)	SS 1 (5) SS 2 (2) SS 10 (4) SS 14 (4) SS 15 (2)
20. Structures organisationnelles	(9)	GA 1 (3) GA 2 (8) GA 3 (8) GA 5 (1)	PA 1 (3)		SS 1 (2)
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DE FONDS RENOUVELABLES)					
21. Surveillance des transactions financières	(3)	GA 2 (3) GA 3 (3) GA 4 (3) GA 5 (3) GA 8 (3)			SS 1 (3) SS 2 (3) SS 10 (2)
Dépenses					
22. Délégation des pouvoirs financiers	(9)	GA 2 (6) GA 3 (8) GA 4 (6) GA 5 (5) GA 6 (1) GA 7 (2) GA 8 (3)			SS 1 (5) SS 2 (2) SS 4 (4)

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
23. Vérification des comptes - paye des employés	(19)	GA 2 (1) GA 3 (2) GA 4 (2) GA 5 (1) GA 7 (1)			SS 1 (1) SS 4 (17) SS 7 (14)
24. Vérification des comptes - dépenses (sauf la paye)	(31)	GA 2 (2) GA 3 (7) GA 4 (7) GA 5 (7) GA 6 (1) GA 7 (6) GA 8 (3)			SS 1 (6) SS 2 (13) SS 5 (8) SS 6 (10) SS 9 (3) SS 18 (3)
25. Contrôle des crédits budgétaires et affectations	(17)	GA 2 (10) GA 3 (9) GA 4 (11) GA 5 (4) GA 6 (3)	PA 1 (9) PA 2 (5) PA 3 (2) PA 4 (3) PA 5 (6) PA 6 (3)		SS 2 (1) SS 9 (6)
26. Engagements	(13)	GA 2 (1) GA 3 (3) GA 4 (2) GA 5 (2) GA 7 (4) GA 8 (2)			SS 1 (2) SS 2 (3) SS 4 (6) SS 8 (8)
27. Contrôle des chèques du Receveur général	(2)	GA 2 (1) GA 3 (1) GA 4 (1) GA 5 (1) GA 8 (1)			SS 1 (1) SS 2 (1) SS 5 (2) SS 13 (1)
28. Comptes bancaires ministériels	(4)	GA 3 (1) GA 5 (1) GA 8 (1)			SS 1 (1) SS 5 (2)
29. Fonds de petite caisse	(3)	GA 2 (1) GA 3 (2) GA 4 (2) GA 5 (2) GA 8 (2)			SS 1 (1) SS 2 (1) SS 5 (3)

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
30. Cartes de crédit professionnelles	(3)				
31. Avances (temporaires, permanentes, fonds de roulement, etc.)	(10)	GA 2 (2) GA 3 (3) GA 4 (4) GA 5 (3) GA 6 (1) GA 8 (2)			SS 1 (2) SS 2 (5) SS 4 (2) SS 5 (9) SS 6 (7)
<u>Recettes</u>					
32. Tarifs et établissement des prix	(6)	GA 2 (3)	PA 1 (2)		
33. Facturation (y compris les accords inter/intraministériels)	(12)	GA 2 (1) GA 3 (2) GA 5 (1)			SS 1 (2) SS 10 (1) SS 12 (6)
34. Comptes débiteurs	(17)	GA 2 (1) GA 3 (6) GA 5 (2) GA 8 (1)			SS 1 (1) SS 10(15) SS 11(17) SS 12(13)
35. Rentrées et dépôts des sommes d'argent	(8)	GA 2 (1) GA 3 (1) GA 4 (1) GA 5 (1) GA 8 (1)			SS 1 (1) SS 2 (1) SS 13 (7)
36. Prêts	(17)				SS 11 (5)
<u>Présentation des rapports financiers</u>					
37. Classification des comptes	(7)	GA 2 (2) GA 3 (2) GA 4 (6) GA 5 (2) GA 6 (1)	PA 1 (2) PA 2 (2) PA 4 (1)	PS 1 (1) PS 2 (5) PS 3 (1)	SS 1 (1) SS 2 (1) SS 16 (4)

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
38. Entretien des systèmes de présentation des rapports (automatisés)	(15)	GA 2 (1) GA 3 (2) GA 6 (1)	PA 2 (1) PA 5 (2)	PS 2 (7) PS 6 (2)	SS 1 (1) SS 14(10) SS 16(10) SS 19 (4)
39. Rédaction (manuelle) des rapports/états financiers	(9)	GA 1 (2) GA 2 (6) GA 3 (6) GA 4 (7) GA 5 (6) GA 6 (5) GA 7 (5) GA 8 (3)	PA 1 (8) PA 2 (4) PA 4 (4) PA 4 (5) PA 7 (5)		SS 1 (2) SS 2 (3) SS 3 (4) SS 4 (1) SS 10 (1) SS 15 (6) SS 17 (5) SS 18 (2)
40. Comptes publics	(12)	GA 1 (1) GA 2 (3) GA 3 (1) GA 4 (7)			SS 1 (2) SS 2 (1) SS 15 (1) SS 17(11) SS 18 (8)
41. Rapport sur les années personnes	(12)	GA 2 (6) GA 3 (5) GA 4 (3) GA 5 (6) GA 6 (3) GA 7 (10) GA 8 (4)	PA 1 (6) PA 2 (3) PA 4 (7) PA 5 (7) PA 7 (7)		SS 4 (10)
42. Entrée et traitement des données sur ordinateur	(5)			PS 6 (1)	
<u>Généralités</u>					
43. Comptabilité générale (y compris la comptabilité d'inventaire)	(12)	GA 3 (3) GA 4 (8) GA 5 (2) GA 7 (1) GA 8 (2)			SS 1 (3) SS 2 (7) SS 4 (3) SS 5 (3) SS 6 (2) SS 8 (1) SS 9 (2) SS 12 (2) SS 13 (1) SS 18 (7) SS 19 (3)

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
44. Comptabilité de prix de revient - généralités	(5)	GA 2 (1) GA 3 (1)	PA 1 (1)		SS 3 (4)
45. Contrats	(13)	GA 2 (5) GA 3 (3) GA 4 (2) GA 5 (2) GA 6 (2) GA 7 (1) GA 8 (5)	PA 1 (2)	PS 1 (2)	
46. Liaison avec les vérificateurs	(5)	GA 1 (2) GA 2 (4) GA 3 (4) GA 4 (4) GA 5 (4) GA 6 (1) GA 8 (3)	PA 1 (3) PA 4 (2)	PS 1 (4) PS 3 (1) PS 7 (1)	SS 1 (4) SS 2 (2) SS 3 (1) SS 10 (1)
<u>Soutien administratif</u>					
47. Administration générale	(10)	GA 7 (2)	PA 7 (1)		SS 2 (1) SS 4 (1) SS 5 (3) SS 7 (1) SS 18 (3)
GESTION ET ADMINISTRATION					
48. Activités propres à l'unité de travail	(11)	GA 1 (10) GA 2 (11) GA 3 (11) GA 4 (8) GA 5 (11) GA 7 (9) GA 8 (11)	PA 1 (10) PA 2 (6) PA 4 (9)	PS 1 (10)	SS 1 (11) SS 2 (8) SS 4 (2) SS 5 (1) SS 10(10) SS 14 (8) SS 15 (6)
49. Projets	(10)	GA 1 (4) GA 2 (8) GA 3 (10)	PA 1 (5) PA 4 (1)	PS 1 (10) PS 2 (7) PS 3 (6) PS 5 (5) PS 6 (2) PS 7 (1)	SS 14 (2) SS 15 (2)

QUESTIONNAIRE		RÉPONSES - TÂCHES ACCOMPLIES Type d'emploi			
Domaine de responsabilité	Nombre total de tâches	Groupe GA	Groupe PA	Groupe PS	Groupe SS
50. Rendement des employés	(19)	GA 1 (15) GA 2 (19) GA 3 (19) GA 4 (14) GA 5 (19) GA 7 (13) GA 8 (16)	PA 1 (15) PA 2 (7) PA 4 (13)	PS 1 (12)	SS 1 (18) SS 2 (11) SS 4 (5) SS 5 (5) SS 10(13) SS 14(10) SS 15 (8)
51 Communications	(16)	GA 1 (7) GA 2 (16) GA 3 (10) GA 4 (6) GA 5 (7) GA 6 (4) GA 7 (3) GA 8 (4)	PA 1 (15) PA 2 (6) PA 3 (5) PA 4 (4) PA 5 (2) PA 6 (5)	PS 1 (10) PS 2 (1) PS 3 (3) PS 4 (3) PS 6 (1)	SS 1 (6) SS 2 (4) SS 5 (1) SS 10 (3) SS 14 (3) SS 15 (2) SS 17 (5)

ANNEXE C
QUATRIÈME SECTION

LISTE DÉTAILLÉE DES TÂCHES SELON LE TYPE D'EMPLOI

Cette section présente pour chaque domaine de responsabilité les tâches accomplies par un nombre significatif de répondants, c'est-à-dire par au moins 50 pour cent des répondants d'un même type d'emploi. Ces tâches ont été réparties selon le groupe fonctionnel :

- Gestion et administration
- Planification et analyse
- Élaboration de la politique et des systèmes
- Fonctionnement et services des systèmes

Les tâches sans attribution, c'est-à-dire celles qui ne sont accomplies dans aucun type d'emploi par au moins 50 pour cent des répondants, sont présentées à la cinquième section.

Nota : Le pourcentage de répondants qui accomplissent une tâche déterminée est présenté en caractères gras s'il est égal ou supérieur à 50 pour cent et en caractères normaux s'il se situe entre 10 pour cent et 49 pour cent. Lorsque ce pourcentage est inférieur à 10 pour cent, il est remplacé par deux tirets (--).

GROUPE FONCTIONNEL DE GESTION ET ADMINISTRATION

PLANIFICATION ET ANALYSE

Processus de planification - surveillance et conseils

		Pourcentage des répondants selon le type d'emploi (voir note, 1 page 67)							
		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
001	Examiner le système de contrôle de gestion afin de s'assurer qu'un cadre du plan opérationnel et qu'un processus d'imputabilité sont établis et maintenus.	81	79	50	17	18	35	29	--
002	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant le cadre du plan opérationnel/processus d'imputabilité de gestion.	91	88	59	42	32	43	46	21
003	Surveiller le processus de planification et d'affectation des ressources afin de préciser les améliorations nécessaires.	84	96	73	58	32	57	54	16
004	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant la réaffectation des dépenses (ex. réductions budgétaires, nouvelles initiatives, etc.).	94	96	86	83	55	91	67	26
005	Exercer un contrôle fonctionnel sur le processus de planification et d'affectation des ressources.	81	88	57	58	35	26	46	21
006	Coordonner la planification opérationnelle et la planification financière.	84	88	77	67	29	65	54	21
007	Évaluer la portée financière des propositions des gestionnaires axiaux.	81	88	95	75	61	83	58	16
008	Donner des conseils au sujet des aspects financiers des propositions des gestionnaires axiaux.	75	96	96	83	61	91	63	26
009	Donner des conseils concernant l'élaboration de la politique opérationnelle axiale.	69	67	63	25	26	30	33	--
010	Donner des conseils aux cadres de gestion au sujet des aspects financiers des structures axiales organisationnelles.	72	79	75	50	26	35	33	--
011	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant l'efficience et l'économie des opérations des programmes.	78	88	73	67	42	61	38	21
012	Donner des conseils aux cadres de gestion au sujet de la situation financière des opérations.	91	96	95	83	68	91	75	32
013	Surveiller l'efficience et l'efficacité de l'organisation des services financiers.	88	92	91	83	58	30	29	26
	Objectifs et plans stratégiques								
014	Déterminer les effets de la politique de planification stratégique du gouvernement sur la politique ministérielle.	34	67	20	17	--	--	13	--
015	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant l'élaboration des objectifs et plans stratégiques du ministère.	56	67	25	33	10	35	17	--
017	Fournir des données financières en vue de l'élaboration des lignes directrices concernant la planification stratégique.	59	83	39	50	16	57	38	11
019	Préparer des données pour l'aperçu stratégique (ex. tendances financières, analyses, échéanciers à l'appui, etc.).	50	92	41	42	10	48	33	--
021	Donner des conseils en matière de finances concernant la présentation de l'aperçu stratégique.	66	79	38	42	13	43	42	--
022	Passer en revue les données financières de la présentation de l'aperçu stratégique.	50	83	39	50	16	57	38	--
024	Rédiger du matériel documentaire pour appuyer l'aperçu stratégique.	16	50	18	25	--	17	17	--

Plans opérationnels pluriannuels (POP)

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
027	Expliquer les directives du CT et autres directives dans le but d'aider à la préparation du POP ministériel.	72	88	38	58	10	22	21	11
028	Donner des conseils en matière de finances concernant l'élaboration des buts et objectifs du POP.	78	96	59	67	19	39	38	16
029	Déterminer les buts et les objectifs du POP.	56	75	29	--	--	--	25	16
030	Rédiger les directives/instructions en matière de finances pour le POP.	31	75	30	58	--	--	17	11
031	Recommander les directives/instructions pour la planification financière du POP, pour approbation	38	79	29	50	--	--	17	--
032	Approuver les directives/instructions pour la planification financière du POP.	56	67	23	--	--	--	--	--
033	Passer en revue les directives/instructions de la planification financière du POP.	38	75	45	50	13	30	29	16
034	Recueillir des données nécessaires en vue de la préparation du POP.	16	88	73	92	39	70	67	32
035	Prévoir les exigences de la charge de travail, les tendances, les données de rendement etc. en du POP.	19	75	54	83	13	--	25	26
036	Déterminer les besoins en ressources financières aux fins du POP.	31	96	59	92	23	30	42	26
037	Déterminer les besoins en années-personnes aux fins du POP.	31	96	50	75	13	--	42	21
039	Préparer du matériel de justification, d'explication, etc. pour appuyer le POP.	22	92	54	75	--	22	33	26
040	Préparer les données en vue d'une présentation globale du POP.	--	83	70	67	13	43	50	32
041	Préparer des présentations du POP.	13	63	43	75	10	--	25	26
042	Passer en revue le contenu des présentations du POP.	72	96	46	42	--	30	17	21
043	Assurer le suivi concernant les données manquantes, etc. du POP.	19	88	52	75	16	30	46	21
044	Négocier avec le promoteur les modifications à apporter aux présentations/données du POP.	44	88	34	33	--	--	17	--
045	Recommander l'approbation des présentations du POP.	63	79	42	58	--	--	17	11
047	Donner des conseils concernant les présentations/données du POP.	59	96	45	75	13	52	29	16
048	Donner des conseils aux cadres de gestion au cours de la révision des présentations du POP.	84	96	48	58	10	48	25	--
049	Défendre/justifier les présentations du POP.	75	88	27	58	--	--	21	--
050	Préparer du matériel documentaire pour les présentations du POP.	34	92	25	58	--	--	25	--
051	Préciser les changements à apporter lors de la mise à jour du POP, à l'automne, etc.	31	83	41	75	--	--	21	11
052	Surveiller le processus concernant le POP.	56	88	34	42	--	13	--	--
053	Donner des conseils en matière de finances dans l'élaboration des lignes directrices/lettres d'appel du POP.	28	79	30	25	--	17	--	--
054	Fournir des données en vue de la préparation des lignes directrices/de la lettre d'appel du POP.	44	67	16	50	--	--	--	--
055	Rédiger les lignes directrices/les lettres d'appel du POP.	31	54	13	--	--	--	--	--
056	Recommander les lignes directrices/les lettres d'appel du POP pour approbation.	53	29	11	--	--	--	--	--
057	Approuver les lignes directrices/les lettres d'appel du POP.								

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Budgets des dépenses (Budget principal, Parties I, II, III et Budgets supplémentaires)									
065	Étudier les lignes directrices et les directives du CT concernant le niveau des ressources en vue de diriger les présentations relatives au Budget des dépenses.	63	92	36	58	23	30	13	11
066	Préciser le besoin de présentations pour les Budgets supplémentaires, y compris les changements apportés aux fonds renouvelables.	63	100	36	58	13	43	--	11
067	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant les niveaux des ressources, les lignes directrices et les directives des présentations relatives au Budget des dépenses.	84	100	48	67	26	70	29	11
068	Rédiger les directives/instructions concernant les présentations relatives au Budget des dépenses.	16	67	29	42	26	22	--	--
069	Approuver les directives/instructions concernant les présentations relatives au Budget des dépenses.	66	54	13	--	--	--	--	--
070	Déterminer les niveaux des ressources des présentations relatives au Budget des dépenses.	28	75	21	58	--	--	--	16
071	Donner des conseils en matière de finances sur les présentations relatives au Budget des dépenses y compris les Fonds renouvelables.	53	92	52	83	19	39	29	11
072	Coordonner la collecte des données en vue d'appuyer les présentations relatives au Budget des dépenses.	28	88	57	92	35	43	50	21
073	Recueillir des données à l'appui des présentations relative au Budget des dépenses.	13	75	68	83	45	65	63	32
074	Préparer les données selon un format requis pour rendre compte des résultats/du rendement dans la Partie III du Budget des dépenses.	16	67	30	75	23	13	--	21
075	Prévoir les besoins de la charge de travail opérationnelle, les tendances, les données de rendement, etc., pour les présentations du Budget des dépenses.	25	71	43	67	19	43	21	26
076	Déterminer les besoins en ressources financieres pour les présentations du Budget des dépenses.	25	88	54	100	32	57	29	32
077	Calculer les besoins en années-personnes pour les présentations du Budget des dépenses.	16	88	54	92	39	26	46	32
078	Préparer des documents de travail et échéanciers à l'appui des la présentations du Budget des dépenses.	--	71	50	92	26	39	21	32
079	Préparer des présentations du Budget des dépenses.	--	54	41	67	42	17	29	32
081	Passer en revue le contenu des présentations du Budget des dépenses.	78	71	45	50	26	22	13	21
082	Négocier les changements à appporter aux présentations/données du Budget des dépenses.	53	88	36	33	19	--	--	--
083	Recommander l'approbation des présentations du Budget des dépenses.	78	79	25	25	19	13	--	--
085	Surveiller le processus des présentations du Budget des dépenses.	66	79	29	29	19	--	--	--
086	Préparer du matériel documentaire concernant les présentations du Budget des dépenses.	38	79	27	27	13	13	--	--
Budgets et plans de travail									
103	Donner des conseils en matière de finances concernant l'affectation des ressources en vue de la préparation des budgets à plans de travail.	69	96	84	83	84	83	67	26
104	Affecter des ressources en vue de la préparation des budgets et plans de travail.	28	67	61	75	48	26	38	11
105	Rédiger les lignes directrices et les instructions à suivre pour la préparation des budgets/plans de travail.	28	88	61	50	35	43	13	16
106	Déterminer les buts et objectifs des budgets et plans de travail.	41	63	55	17	29	--	17	32

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
107	Déterminer les exigences opérationnelles de la charge de travail, les normes de rendement etc. en vue des budgets/plans de travail.	13	71	64	--	16	--	21	37
108	Déterminer les besoins en ressources financières pour les budgets/plans de travail.	25	92	79	25	65	35	33	37
109	Calculer les besoins en années-personnes pour les budgets/plans de travail.	13	88	75	42	58	30	54	47
110	Donner des conseils/fournir de l'aide en matière de finances au sujet de la préparation des budgets/plans de travail.	44	100	95	92	90	91	71	58
111	Préparer les budgets sur la base de caisse/plans de travail (ex. besoins mensuels en ressources, temps alloué pour les déboursés prévus).	--	71	75	42	55	35	21	32
112	Préparer les budgets sur la base des coûts/plans de travail (ex. besoins mensuels en ressources, selon un temps alloué pour arriver aux résultats opérationnels/à la charge de travail prévue.	--	58	36	25	39	17	29	21
114	Passer en revue les budgets/plans de travail.	44	92	91	50	68	61	50	42
115	Négocier les changements à apporter aux budgets/plans de travail.	31	83	75	25	48	26	21	16
116	Recommander les budgets/plans de travail dans le but de les faire approuver.	41	83	64	33	52	30	21	16
118	Donner des conseils en matière de finances aux cadres de gestion lors de l'étude des budgets/plans de travail.	81	100	79	67	65	87	42	16
119	Préparer les données du budget/plan de travail pour les inscrire dans le système des rapports/dossier maître (ex. rédiger un sommaire, regrouper, mettre en lots, distribuer, etc.).	--	67	57	33	48	30	33	16
120	Inscrire les données des budgets/plans de travail dans le système des rapports/dossier maître.	--	50	38	42	19	39	17	--
121	Surveiller la préparation du budget/plan de travail et le processus d'affectation.	50	88	59	67	48	52	29	--
122	Se tenir en rapport avec les autres ministères/organismes/directions générales au sujet des budgets/plans de travail reliés aux programmes partagés, etc.	--	50	27	--	10	17	21	--
123	Coordonner la préparation des budgets/plans de travail.	28	83	63	50	55	48	46	32
	Analyse des écarts, rapports et mesures correctives								
124	Passer en revue les rapports de gestion financière afin de préciser lesquels nécessitent une analyse des écarts.	41	92	93	83	90	78	83	58
125	Recueillir des données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	--	75	73	67	81	96	83	63
126	Préparer les données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	--	75	64	58	61	78	88	58
127	Analyser les données en vue de préciser la nature et la portée des écarts.	--	88	86	100	90	96	75	68
128	Préciser des mesures à prendre pour régler les problèmes des écarts des plans contre les résultats.	22	83	79	75	71	83	58	58
129	Préparer des rapports d'analyse des écarts sur la base de caisse (c.-à-d. des rapports qui reflètent seulement des déboursés).	--	63	63	50	71	65	17	47
131	Donner des conseils aux gestionnaires en matière de finances concernant la préparation des rapports d'analyse des écarts.	44	88	91	67	87	74	46	58
132	Étudier les rapports d'analyse des écarts afin d'en vérifier l'exactitude, la clarté, l'état complet et le matériel à l'appui.	31	83	95	58	74	74	42	42

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
133	Négocier les changements ou les modifications à apporter aux rapports d'analyse des écarts.	28	88	75	67	52	57	21	16
134	Recommander les rapports d'analyse des écarts en vue de les faire approuver.	16	71	51	33	55	39	21	26
135	Approuver les rapports d'analyse des écarts.	34	50	45	17	26	17	--	--
136	Surveiller pendant l'année budgétaire, les tendances des dépenses contre l'affectation du budget.	53	100	96	100	100	87	67	74
137	Surveiller les méthodes/le processus de l'analyse des écarts.	31	88	80	42	71	57	21	11
138	Donner des sessions d'information aux cadres de gestion concernant les résultats et les recommandations des rapports d'analyse des écarts.	78	100	86	75	87	91	42	11
139	Passer en revue les rapports d'analyse des écarts afin d'évaluer des mesures correctives recommandées.	50	71	86	67	65	57	29	--
	Révisions/réaffectations								
141	Préciser les fonds disponibles en vue d'une réaffectation.	59	92	88	92	94	91	83	53
142	Négocier la réaffectation de fonds avec les gestionnaires visés.	69	96	80	58	84	57	46	16
143	Donner des conseils en matière de finances lors des négociations de virement de fonds.	47	92	89	67	77	91	71	32
144	Préparer la documentation pour réaliser le virement de fonds à l'intérieur des affectations autorisées.	--	63	63	75	68	57	75	26
145	Recommander la documentation du virement de fonds pour approbation.	34	92	61	58	55	57	46	16
146	Approuver les virements de fonds.	47	58	43	--	23	17	--	11
	Présentations au CT/documents du Cabinet								
148	Préciser les besoins/conditions requises en vue des présentations au CT.	56	83	41	75	--	43	--	16
149	Recueillir/compiler des données de référence et des analyses pour appuyer les présentations au CT.	--	75	46	75	--	30	--	11
150	Donner des conseils au sujet de l'aspect financier de la préparation de la présentation au CT.	69	96	50	67	--	61	17	--
151	Aider à préparer les présentations au CT (ex. calculs, présentation des données financières et autres données reliées, etc.).	22	83	45	67	--	61	25	11
152	Préparer les présentations au CT.	22	71	29	75	--	17	--	--
153	Analyser les présentations au CT en terme de répercussions, de faisabilité et de pertinence avec les plans opérationnels.	53	79	30	42	--	26	--	--
154	Se tenir en rapport avec les auteurs en vue d'aborder les modifications à apporter à la présentation au CT.	38	63	25	50	--	30	--	--
155	Tenir un dossier de contrôle concernant les présentations au CT.	--	58	16	50	--	--	--	--
156	Coordonner le traitement/la marche à suivre des présentations au CT.	13	79	20	25	--	--	--	--
157	Recommander l'approbation des présentations au CT.	78	71	20	17	--	22	--	--

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES									
Élaboration de la politique									
165	Effectuer des révisions afin de préciser les besoins de politiques financières nouvelles ou améliorées.	34	96	41	17	13	43	--	--
166	Préparer un plan/un cadre en vue de l'élaboration de politiques financières.	31	79	20	17	--	--	--	--
167	Effectuer des révisions afin de préciser les possibilités à long terme des systèmes financiers.	16	63	30	17	--	39	--	--
168	Préparer les plans/propositions à long terme des systèmes financiers.	16	75	21	--	--	22	--	--
169	Consulter les ministères/les autorités juridiques etc. au sujet des implications résultant de la politique financière proposée.	13	67	13	--	--	13	--	--
170	Développer/rédiger la nouvelle politique financière.	--	75	23	25	--	13	--	--
171	Donner des conseils au cours de l'élaboration de la politique financière.	31	88	55	33	13	57	--	--
172	Passer en revue la présentation de la nouvelle politique afin de s'assurer qu'elle est complète, pratique et selon la loi, etc.	44	92	46	25	13	43	--	--
173	Recommander la politique financière proposée dans le but de la faire approuver.	38	88	27	25	--	22	--	--
174	Approuver la politique financière.	59	42	13	--	--	--	--	--
175	Coordonner la mise en oeuvre de la nouvelle politique financière/politique révisée.	25	92	55	33	16	57	--	--
176	Donner des conseils concernant les nouvelles politiques financières/politiques révisées.	44	96	73	42	19	83	17	11
177	Surveiller la mise en oeuvre des nouvelles politiques/politiques améliorées.	41	100	75	42	16	70	--	--
178	Préciser les aspects financiers de la législation/des règlements nécessitant une révision.	34	67	32	--	--	22	--	--
181	Fournir des données en vue de l'élaboration de la politique financière.	41	79	55	33	19	61	21	--
Élaboration des systèmes de planification opérationnelle/contrôle budgétaire									
182	Effectuer des études afin de déterminer le besoin des nouveaux systèmes améliorés de planification/contrôle budgétaire.	53	92	50	42	13	57	13	--
183	Élaborer un cadre d'un plan opérationnnel (ex. liens, éléments de planification, techniques de comptabilité de l'organisation, etc.).	44	54	21	--	--	13	--	--
184	Rédiger des procédures, normes, préparer des instruments de travail, formules etc. en fonction des systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire.	25	75	43	33	13	43	17	--
185	Recommander les systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire pour approbation.	44	83	36	50	--	26	--	--
186	Approuver les systèmes de planification/contrôle budgétaire.	53	50	21	--	--	--	--	--
187	Coordonner la mise en oeuvre des systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire du ministère.	24	79	61	33	13	48	13	--
188	Évaluer les systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire afin de s'assurer que les objectifs du système ont été atteints.	31	79	52	--	--	35	--	--
189	Donner des conseils en matière de finances concernant l'élaboration des systèmes de planification/contrôle budgétaire.	38	92	61	50	29	70	17	11

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Élaboration des systèmes d'information									
191	Préciser les besoins d'un système d'information.	41	88	57	17	--	52	--	11
192	Rédiger une recommandation en vue d'apporter des changements à un système d'information.	--	79	54	25	10	48	--	11
193	Recommander l'élaboration d'un nouveau système d'information/système modifié.	31	79	52	--	10	30	--	16
195	Préparer les formats, les relevés des rapports, la classification des comptes etc. des système d'information.	--	79	30	--	--	43	--	--
198	Préparer les plans de la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	--	50	27	--	--	17	--	--
199	Recommander la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	31	67	38	17	--	35	--	11
201	Coordonner la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	16	67	52	17	13	39	--	--
202	Évaluer les nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	19	79	46	17	--	35	--	--
203	Donner des conseils en matière de finances/répondre aux questions reliées aux systèmes d'information.	19	92	66	25	16	78	--	--
Élaboration des systèmes d'indicateurs de rendement									
209	Évaluer les indicateurs actuels de rendement afin d'évaluer leur capacité à mesurer le rendement opérationnel.	31	54	39	--	--	--	--	16
210	Choisir les indicateurs de rendement qui aideront à mesurer le rendement opérationnel, etc.	22	54	48	--	--	13	--	16
211	Prêter aide en matière de finances en vue de l'élaboration des indicateurs de rendement.	16	63	54	--	--	26	--	--
218	Donner des conseils concernant les indicateurs de rendement.	34	50	41	--	--	13	13	11
Élaboration des systèmes financiers (paye/dépenses/recettes)									
219	Préciser le besoin de mettre sur pied/améliorer un système comptable sur la base de caisse (ex. pour enregistrer les dépenses et les reçus sur la base de caisse).	16	67	66	33	26	30	--	--
220	Préciser le besoin de mettre sur pied/d'améliorer un système de comptabilité sur la base des coûts (ex. pour enregistrer le volume des extrants, la quantité, le prix des intrants, etc.).	16	63	54	--	10	13	--	--
221	Préciser les besoins d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	--	88	79	42	23	48	--	11
222	Rédiger une proposition en fonction d'un nouveau système ou des changements à apporter au système de comptabilité et de contrôle financier.	--	79	68	67	29	30	--	11
223	Recommander une proposition en vue de l'élaboration d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	--	83	57	42	23	26	--	--
224	Approuver l'élaboration d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	41	54	30	--	--	--	--	--
225	Fournir des données en vue de la mise au point d'un système de comptabilité et de contrôle (ex. formules, graphiques d'acheminement, etc.).	13	79	84	67	32	48	13	11

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
226	Mettre au point un système de comptabilité et de contrôle.	--	46	54	42	32	39	--	--
227	Préparer/rédiger des procédures en fonction d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	--	38	52	50	19	30	--	11
228	Examiner la conception d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	16	92	71	33	29	48	--	11
229	Mettre à l'essai un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle.	--	46	66	33	19	35	13	11
230	Préparer un plan en vue de la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	--	63	55	25	16	22	--	11
231	Recommander la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier dans le but de le faire approuver.	16	63	48	25	16	35	--	--
233	Coordonner la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	--	75	63	50	29	30	--	--
234	Surveiller la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	19	79	84	42	26	43	--	--
235	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les systèmes de comptabilité et de contrôle financier.	28	92	88	75	42	74	13	11
236	Évaluer un système de comptabilité et de contrôle financier afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	--	92	82	42	39	39	--	--
	Élaboration des systèmes de gestion d'inventaire								
239	Préciser la nécessité d'un système comptable et de contrôle d'un système d'inventaire de machines et d'équipement.	--	33	50	--	32	13	--	16
241	Mettre en oeuvre les pratiques d'un système de comptabilité et de contrôle d'inventaire.	--	29	59	17	55	13	--	37
242	Évaluer les systèmes d'inventaire afin de s'assurer que les objectifs de comptabilité et de contrôle ont été atteints.	13	46	66	25	45	22	--	21
	Élaboration des systèmes informatiques								
245	Passer en revue la conception du système informatique afin de s'assurer que le contrôle financier et les extrants des données répondent aux exigences.	--	63	43	17	16	39	--	--
246	Aider à la mise à l'essai/l'épreuve des systèmes informatiques.	--	46	52	17	13	57	--	11
249	Surveiller le fonctionnement du système informatique afin de s'assurer que les contrôles et les extrants financiers répondent aux critères de la conception.	--	58	45	17	16	35	--	--
250	Se mettre en rapport avec le personnel en informatique/les utilisateurs/les fournisseurs du système informatique afin de traiter les problèmes relatifs au fonctionnement du système.	--	38	50	25	19	52	--	11
251	Préciser la nécessité d'un micro-ordinateur/réseau de micro-ordinateur en vue d'appuyer les opérations financières.	28	58	54	33	32	30	--	11

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes/de rapports									
257	Préciser les besoins d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	21	96	68	--	29	35	--	--
258	Préparer une proposition en vue d'un nouveau système ou des changements à apporter au système de contrôle/des rapports des années-personnes.	--	71	52	--	19	22	--	--
259	Recommander une proposition concernant l'élaboration d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	19	83	45	--	26	22	--	--
261	Fournir les données en vue de l'élaboration d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	22	71	75	50	29	43	50	--
262	Élaborer un système de contrôle/rapports des années-personnes.	--	54	48	--	16	26	21	--
264	Mettre à l'essai un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	--	38	50	--	16	--	13	--
265	Préparer un plan de la mise en place d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	--	58	39	--	--	--	--	--
266	Recommander la mise en place d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes pour approbation.	28	71	41	--	--	--	--	--
268	Coordonner la mise sur pied d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	--	83	57	17	19	17	--	--
269	Surveiller la mise sur pied d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	19	88	77	17	29	26	--	--
270	Donner des conseils/répondre aux questions concernant le système de contrôle/rapports des années-personnes.	25	92	86	42	39	57	21	21
271	Évaluer le fonctionnement du système de contrôle/rapports des années-personnes afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	25	96	77	17	29	35	--	--
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES									
Planification et conseils en RH									
274	Recommander un plan/une proposition en vue d'étudier les questions soulevées concernant les ressources humaines.	25	54	29	--	--	--	17	--
277	Surveiller la mise en oeuvre du plan concernant les ressources humaines.	19	50	43	--	10	--	17	--
278	Donner des conseils/de l'aide concernant la gestion des ressources humaines de la collectivité financière.	19	58	50	--	16	--	17	--
279	Déterminer les besoins de la collectivité financière en matière d'information concernant les ressources humaines.	--	54	43	--	--	--	--	--
Formation									
282	Préciser les besoins en formation de la collectivité financière/l'organisation (ex. orientation courante, spéciale, de perfectionnement, etc.).	16	92	80	33	35	43	13	42

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
284	Se tenir en rapport avec la CFP/les ministères/et autres organismes en ce qui a trait aux cours de formation, l'évolution dans la formation, la technologie ayant pour résultat la formation etc.	--	63	65	--	16	--	--	26
285	Préparer des plans de formation à l'intention de la collectivité financière/l'organisation.	--	83	68	17	19	--	17	42
286	Recommander l'approbation des plans de formation à l'intention de la collectivité financière/de l'organisation.	--	71	57	--	10	--	--	42
287	Approuver les plans de formation à l'intention de la collectivité financière/de l'organisation.	56	54	41	--	10	--	--	--
289	Donner des conseils/de l'aide concernant l'élaboration des trousses de formation/du matériel de cours.	--	54	59	--	29	43	13	16
290	Passer en revue les trousses de formation en matière de finances/le contenu du matériel de cours (ex. importance, objectifs de la formation, etc.).	16	58	66	--	16	35	--	11
292	Coordonner la mise en oeuvre de la formation financière.	--	42	50	--	29	13	--	16
293	Donner des sessions, modules, cours de formation en matière financière.	31	54	57	--	39	48	--	11
294	Donner aux employés des instructions/de la formation en milieu de travail.	34	100	88	54	81	70	58	53
295	Surveiller la mise en oeuvre de la formation en matière financière.	--	50	75	--	29	--	--	11
296	Évaluer l'efficacité des programmes/cours de formation en matière de finances.	--	67	75	--	39	--	--	11
297	Distribuer l'information concernant la formation en matière de finances.	--	54	73	--	39	--	17	21
298	Donner des conseils concernant la formation en matière de finances.	28	71	82	25	42	42	48	37
	Classification et dotation								
300	Donner des conseils/prêter aide à la mise en application des normes de classification.	16	25	39	--	--	--	50	--
304	Déterminer les besoins de dotation/d'emploi du personnel.	50	58	82	25	48	--	46	63
305	Rédiger des descriptions de poste.	59	83	88	50	81	13	75	89
306	Classifier les postes (en tant que membre d'un comité de classification).	38	46	57	--	19	--	13	11
307	Négocier les prêts et détachements d'employés (arrivées et départs).	56	67	80	25	35	--	29	26
308	Préparer le concours/documentation (ex. demandes de dotation, énoncé de qualité, questions et réponses, etc.).	56	75	89	42	97	43	88	89
309	Procéder à la présélection des demandes d'emploi (y compris le curriculum vitae).	72	79	89	50	87	30	75	89
310	Interroger les candidats lors des concours.	81	75	93	50	97	43	79	89
	Structures organisationnelles								
311	Déterminer les changements à apporter à une structure organisationnelle.	66	92	84	--	55	--	17	32
312	Élaborer une structure organisationnelle en matière de finances.	63	88	77	--	45	--	21	11
313	Préparer une proposition en vue d'un changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	38	96	71	--	48	--	21	16
314	Analyser les propositions concernant le changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	28	75	68	--	26	--	13	--
315	Recommander les propositions concernant le changement à apporter à l'organisation en matière de finances pour approbation.	28	79	55	--	23	--	13	--

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
316	Approuver la proposition concernant le changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	53	33	29	--	--	--	--	--
317	Préparer un plan en vue de la mise en oeuvre du changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	25	75	57	--	23	--	--	--
318	Coordonner la mise en oeuvre du changement à apporter à l'organisation en matière finances.	22	83	64	--	25	--	--	--
319	Donner des conseils au sujet d'une proposition concernant une structure organisationnelle financière/un changement à apporter.	38	83	80	17	35	22	25	11
	FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DU FONDS RENOUVELABLE)								
	Opérations financières - surveillance								
320	S'assurer que le processus de contrôle comptable et financier soit adéquatement maintenu afin de protéger l'actif comptabilisé.	22	96	95	100	97	39	38	84
321	Surveiller les services financiers afin de s'assurer que les données et les techniques d'analyse financières sont préparées en vue de résoudre des problèmes reliés à la gestion.	34	96	95	83	94	39	29	53
322	Surveiller les méthodes de gestion de caisse et de contrôle (ex. temps prévu des dépôts et paiements, facturation et recouvrement des montants dus, etc.).	16	83	95	92	97	17	25	68
	Délégation des pouvoirs financiers								
323	Préciser les changements à apporter aux pouvoirs de signature en matière de finances.	34	92	86	83	65	48	33	32
324	Évaluer les propositions concernant les changements à apporter aux pouvoirs de signature en matière de finances.	34	92	79	33	35	39	13	--
325	Préparer les documents pour effectuer des changements à apporter à la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances (y compris les tableaux, notes de service, etc.).	--	58	70	50	52	--	38	--
326	Recommander les changements à apporter à la délégation des pouvoirs de signature dans le but de les faire approuver.	31	79	79	50	42	22	17	26
328	Distribuer les documents concernant la délégation du pouvoir de signature en matière de finances.	--	54	63	33	48	--	46	47
329	Tenir un fichier/dossier concernant les pouvoirs de signature en matière de finances.	--	46	68	75	68	13	54	68
330	Tenir à jour un système de fichier de spécimen de signature.	--	42	68	67	58	--	33	58
331	Donner des conseils au sujet des pouvoirs de signature en matière de finances.	34	88	96	100	94	83	67	74
	Vérification des comptes - paye des employés								
335	Certifier les opérations de paye des employés pour fins de paiement en vertu de l'article 26 de la LAF.	--	21	57	58	42	17	--	37
343	Tenir un registre des chèques de paye des employés.	--	--	25	--	16	--	58	16
350	Donner les conseils/répondre aux questions sur les aspects de comptabilité et de contrôle financiers touchant la paye des employés.	--	50	77	58	55	--	29	37

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Vérification des comptes-dépenses (à l'exclusion de la paye) (déplacements, biens et services et contributions, etc.)									
351	Tenir un dossier de documents de base concernant la vérification et les demandes de paiement des dépenses (à l'exclusion de la paye).	--	--	30	17	16	--	54	26
352	Traiter les factures aux fins d'approbation en vertu de l'article 26 de la LAF.	--	13	34	--	26	--	75	37
354	Assurer la marche à suivre de la vérification préalable des dépenses (à l'exclusion de la paye) (ex. certifier l'autorité, vérifier le codage, les calculs, etc.).	--	--	34	--	19	--	58	32
361	Certifier les dépenses (à l'exclusion de la paye) en vertu de l'article 26 de la LAF relatif aux paiements.	19	38	80	100	94	17	17	63
364	Corriger les erreurs des dépenses (à l'exclusion de la paye) repérées par les concordances, etc.	--	--	32	33	23	13	54	16
365	Surveiller la vérification des comptes ainsi que les pratiques et contrôles sur la demande des paiements (à l'exclusion de la paye).	13	38	75	92	84	--	33	68
367	Rédiger des rapports au sujet des transactions relatives aux paiements (à l'exclusion de la paye).	--	29	55	75	58	43	58	47
368	Approuver les rapports concernant les opérations des dépenses (à l'exclusion de la paye).	--	54	55	58	58	--	25	37
373	Contrôler les mouvements de l'encaisse (ex. prendre des décisions concernant les priorités du traitement des paiements, etc.).	--	25	59	58	61	--	13	47
379	Donner des conseils/répondre aux questions sur les aspects de comptabilité et de contrôle financiers touchant les dépenses (à l'exclusion de la paye).	13	58	71	83	84	70	58	53
380	Confirmer la justesse du processus de paiements du ministère (à l'exclusion de la paye).	--	46	73	58	71	--	25	37
Contrôle des crédits budgétaires et affectations									
382	Préparer/rédiger des directives afin d'établir les affectations et sous-affectations ministérielles.	--	50	27	25	--	--	--	--
383	Établir les affectations et sous-affectations dans les dossiers/le fichier principal comptable (y compris l'établissement initial de la nouvelle année).	--	29	36	67	13	35	--	16
385	Surveiller les dépenses et les comparer aux affectations/sous-affectations en fonction du codage approprié, des autorités, des limites,etc.	--	54	66	92	65	43	13	42
386	Analyser les demandes de redressement des affectations/sous-affectations.	--	71	64	75	35	48	--	32
387	Recommander le redressement des affectations/sous-affectations en vue de le faire approuver.	19	79	71	83	45	43	--	32
388	Approuver le redressement des fonds parmi les sous-affectations.	38	58	46	25	--	--	--	11
389	Effectuer le virement des fonds parmi les affectations/sous-affectations pour approbation.	--	38	46	50	26	43	--	26
392	Donner des conseils au sujet des crédits budgétaires des affectations/sous-affectations.	28	79	73	58	45	61	13	21
393	Recommander des changements ou modifications à apporter au système de contrôle des affectations.	16	71	66	58	26	17	--	11
394	Rédiger des rapports touchant les crédits budgétaires et les affectations/sous-affectations.	--	42	41	58	26	39	--	--
395	Surveiller les méthodes et les contrôles des affectations/sous-affectations.	--	75	71	50	32	22	--	16

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
396	Prévoir les besoins de trésorerie (ex. recueillir et analyser des données, analyser les tendances, discuter, etc.).	--	63	75	83	87	65	21	47
397	Rédiger des états de prévision de caisse.	--	46	55	83	71	57	17	37
398	Approuver les états de prévision de caisse.	41	67	66	42	58	--	--	21
Engagements									
399	Organiser des dossiers/fichiers de contrôle des engagements.	--	13	32	33	29	--	54	37
401	Certifier les engagements en vertu de l'article 25 de la LAF.	19	46	75	75	61	--	29	79
404	Tenir un dossier de documents de référence au sujet des engagements.	--	--	20	--	--	--	50	11
407	Suivre de près les engagements en souffrance (ex. vérifier la validité, préciser les ajustements nécessaires, etc.).	--	13	43	35	42	17	58	47
409	Rédiger des rapports des engagements.	--	25	27	17	13	26	50	37
410	Approuver les rapports des engagements.	--	46	55	33	26	--	17	47
411	Surveiller les méthodes et contrôles des engagements.	22	75	96	83	81	48	33	89
Contrôle des chèques du Receveur général									
413	Surveiller les méthodes de contrôle et de distribution des chèques du Receveur général.	19	50	91	67	90	--	17	89
Comptes bancaires ministériels									
417	Surveiller les méthodes et les contrôles des comptes bancaires ministériels.	16	42	80	42	74	--	13	58
Fonds de petite caisse									
419	Approuver les dépenses de et/ou le remboursement à un fonds de petite caisse.	19	42	64	50	65	--	42	68
420	Surveiller les méthodes et contrôles de fonds de petite caisse.	28	75	91	100	90	--	25	95
Tarifs et établissement des prix									
424	Participer à la détermination des secteurs éventuels en vue de recouvrer des coûts.	34	63	46	17	32	--	29	37
427	Donner des conseils concernant les barèmes de tarifs/prix du recouvrement des fonds.	34	58	43	25	32	--	38	11
429	Effectuer des révisions périodiques des barèmes des tarifs/prix du récouvrement des coûts.	--	50	25	25	32	--	13	16
Facturation (y compris accords inter/intraministériels)									
440	Surveiller les méthodes et contrôles concernant la facturation, (y compris la politique sur le crédit.	13	38	71	33	35	--	--	32
441	Donner des conseils sur les aspects financiers concernant la facturation des frais.	19	50	77	42	52	22	25	32

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Comptes débiteurs									
444	Passer en revue les états mensuels des comptes débiteurs.	19	17	54	25	52	--	21	47
451	Approuver les mesures à suivre concernant les comptes échus.	16	38	66	33	32	--	13	32
453	Négocier un règlement concernant les comptes échus.	13	38	59	--	--	--	--	11
454	Amorcer des mesures légales pour effectuer le recouvrement des comptes échus.	13	29	50	--	16	--	--	21
456	Recommander la présentation pour approbation de la radiation des comptes irrécouvrables.	38	46	63	33	39	--	--	21
458	Donner des conseils concernant les comptes débiteurs.	16	63	80	42	65	17	17	53
Rentrées et dépôts des sommes d'argent									
466	Surveiller les méthodes concernant les rentrées et les dépôts d'argent.	22	63	93	58	87	--	--	95
Avances (temporaires, permanentes, fonds de roulement, etc.)									
488	Rédiger des rapports des avances en souffrance.	--	13	27	50	16	--	21	26
491	Surveiller les méthodes et les procédures relatives aux avances.	16	54	86	92	94	22	25	68
492	Établir des réévaluations semi-annuelles au besoin pour chacune des avances échues.	--	29	54	75	52	--	--	42
493	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les avances.	16	63	89	92	84	57	42	63
Classification des comptes									
494	Préciser les changements à apporter à la structure de codification de la classification des comptes.	22	67	61	92	52	26	13	21
495	Modifier la structure de codification de la classification des comptes.	--	21	16	50	10	--	--	--
496	Préparer un manuel concernant la classification des comptes.	--	17	13	50	--	--	--	--
498	Transmettre les informations concernant la classification des comptes, les changements, modifications à la codification, etc.	--	33	45	50	42	30	13	11
499	Donner des conseils au sujet de la classification des comptes.	28	79	70	92	68	65	17	32
500	Donner des nouveaux codes à la classification des comptes de façon à ce qu'ils représentent les changements opérationnels/changements apportés aux rapports.	--	29	29	50	23	--	--	11
Entretien des systèmes des rapports (automatisés)									
508	Donner des conseils ou prendre des mesures correctives nécessaires afin de régler les erreurs du système des rapports.	--	46	50	25	19	52	13	11
515	Surveiller les activités du système des rapports afin de s'assurer que les normes des rapports sont atteintes.	28	71	64	42	35	22	--	21

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Préparation (manuelle) des rapports/états financiers									
516	Préciser les paramètres, le profil, la structure, etc. des rapports/états financiers sur la base de caisse etc.	13	58	38	50	48	43	13	--
518	Regrouper les données nécessaires à la préparation d'un rapport/état financier.	--	21	38	50	39	74	50	32
519	Analyser les données requises pour un rapport/état financier.	--	63	59	83	77	83	63	42
520	Préparer un rapport/état financier.	--	42	55	75	58	78	67	58
521	Passer en revue les rapports/états financiers.	53	88	82	67	84	74	58	63
522	Recommander les rapports/états financiers.	25	79	59	75	55	43	13	26
523	Approuver les rapports/états financiers.	66	75	63	42	55	13	13	32
524	Répondre aux questions concernant les rapports/états financiers.	38	92	84	92	87	70	58	63
Comptes publics									
526	Donner des conseils concernant la préparation des Comptes publics.	--	63	46	50	23	--	--	11
527	Rassembler des données financières pour appuyer les informations à inclure dans la préparation des Comptes publics.	--	17	41	67	39	--	--	11
528	Préparer les données des Comptes publics (ex. formules, plaques de l'imprimeur, etc.).	--	13	20	50	19	--	--	11
529	Coordonner le regroupement des données pour inclure dans les Comptes publics.	--	42	38	50	32	--	--	--
530	Passer en revue les données des intrants des Comptes publics.	--	54	54	42	23	--	--	11
531	Donner suite aux données manquantes/additionnelles nécessaires pour les Comptes publics.	--	25	39	58	16	--	--	11
533	Préparer les présentations des Comptes publics.	--	--	23	50	19	--	--	21
534	Recommander les présentations des Comptes publics dans le but de les faire approuver.	13	58	27	50	--	--	--	--
535	Approuver la présentation des Comptes publics.	56	29	38	17	16	--	--	--
Comptabilité générale									
537	Préparer les données comptables pour l'organisation du nouvel exercice (c.-à-d. écritures d'ouverture).	--	25	38	50	29	26	46	42
538	Organiser dans le système financier les données comptables pour le nouvel exercice (c.-à-d. organisation initiale).	--	--	34	67	29	48	33	21
539	Modifier/mettre à jour le codage de la liste de paye afin de l'apparier aux exigences des rapports du nouvel exercice.	--	17	38	58	19	17	33	26
541	Passer en revue les pièces de journal d'entrée/les documents des accords interministériels.	--	17	45	58	39	--	42	47
542	Certifier les pièces de journal/les documents des accords interministériels en vue de les enregistrer.	--	46	63	92	71	17	33	79
544	Tenir des dossiers comptables pour les comptes à payer à la fin de l'exercice.	--	13	38	58	26	35	55	32
545	Clôturer les données financières de la fin de l'exercice dans le système financier comptable.	--	--	38	50	26	13	33	32

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
546	Surveiller la préparation des documents fiscaux dela fin de l'exercice (ex. T-4).	--	17	50	42	39	--	--	42
548	Effectuer des vérifications périodiques sur place des dossiers comptables.	13	46	80	92	71	30	29	74
	Comptabilité de prix de revient - généralités								
553	Fournir de l'aide concernant/mettre à exécution les études des analyses coûts-avantages.	--	54	50	25	29	13	--	26
	Comptabilité d'inventaire								
556	Coordonner le processus de la levée d'inventaire.	--	--	25	--	32	--	21	68
560	Étudier les rapports financiers concernant les inventaires.	--	56	55	17	48	--	13	37
561	Surveiller les méthodes et les contrôles comptables concernant l'inventaire.	25	42	59	--	58	--	21	74
562	Donner des conseils sur la comptabilité et le contrôle de l'inventaire.	19	50	70	25	55	--	21	68
	Contrats								
563	Indiquer les besoins des services, de matériel, d'équipement, etc. selon un contrat.	22	42	54	--	32	17	38	74
564	Prêter aide/mettre à exécution les propositions rédigées ou à être rédigées.	--	67	46	25	32	17	38	32
565	Prendre part au processus des soumissions des contrats (ex. déterminer les fournisseurs éventuels, établir les termes et les conditions, sélection, etc.).	--	42	41	--	16	--	--	58
566	Rédiger les spécifications du contrat.	--	50	32	--	--	--	33	53
567	Surveiller la performance des entrepreneurs/fournisseurs/experts-conseils.	--	38	32	--	13	--	17	79
568	Évaluer les résultats des services contractés.	16	38	38	--	10	--	17	58
570	Donner des conseils/fournir des données en matière de finances concernant les contrats.	34	83	82	75	71	91	71	47
571	Recommander les contrats dans le but de les faire approuver.	47	58	41	17	--	--	29	26
575	Étudier les aspects financiers des contrats proposés.	41	83	64	58	52	74	42	42
	Rapports d'année-personne								
576	Recueillir des données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	33	43	17	35	39	100	42
577	Analyser les données concernant l'utilisation des années-personnes.	25	88	73	58	87	65	100	84
578	Inscrire/enregistrer les données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	21	29	--	26	13	63	11
579	Faire concorder les données de l'utilisation des années-personnes avec le système des dossiers des rapports.	--	21	39	--	42	30	92	11
580	Faire des recherches concernant les erreurs du système des rapports des années-personnes.	--	29	48	25	52	35	83	32
581	Corriger les erreurs des données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	21	34	--	29	--	71	16
582	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les rapports et le contrôle des années-personnes.	13	79	82	25	84	61	88	74

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
583	Rédiger des rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	--	38	48	33	52	48	92	21
584	Étudier les rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	44	79	82	58	68	57	88	68
585	Recommander les rapports concernant l'utilisation des années-personnes afin de les faire approuver.	--	63	55	25	39	13	67	16
586	Approuver les rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	44	71	39	--	16	--	17	11
587	Surveiller les systèmes de contrôle des années-personnes.	38	92	89	50	81	35	42	63
	Liaison avec vérificateurs								
588	Discuter avec les vérificateurs des méthodes, résultats, recommandations concernant leurs vérifications.	66	100	91	75	94	48	--	53
589	Étudier les rapports de vérification afin de déterminer les mesures à prendre.	69	96	93	83	94	70	25	63
591	Planifier la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	31	75	80	75	74	26	--	53
592	Coordonner la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	41	75	86	58	71	26	21	47
	Soutien administratif								
594	Insérer les modifications dans les manuels.	--	17	20	17	35	39	50	37
602	Vérifier l'exactitude mathématique des rapports, états, etc.	--	13	16	--	16	13	67	26
	GESTION ET ADMINISTRATION								
	Opérations - spécifiques à mon unité de travail								
608	Déterminer les buts et objectifs opérationnels de mon unité de travail.	97	100	100	100	100	30	67	100
609	Donner des conseils/de l'aide aux gestionnaires subalternes pour les aider à atteindre leurs buts et objectifs.	84	100	88	25	77	26	68	79
610	Déterminer les effets des changements en fonction de mon unité de travail (c.-à-d. changements à la politique, coupures, programmes, services, technologie, etc.).	88	100	100	100	100	22	75	89
611	Préciser les changements organisationnels à apporter à mon unité de travail en vue d'atteindre les buts et les objectifs.	88	92	100	92	97	--	67	100
612	Préparer un plan des ressources humaines en fonction de mon unité de travail.	69	96	96	56	94	--	42	79
613	Établir des normes de production et de rendement.	75	96	91	67	84	17	54	74
614	Aviser les gestionnaires subalterne/superviseurs concernant les progrès, les problèmes, les attentes, etc.	94	100	89	50	84	22	67	84
615	Préparer des solutions en vue de régler les problèmes reliés au travail/aux méthodes de travail.	81	100	98	92	100	26	88	100
616	Surveiller le rendement de mon unité de travail.	91	100	96	100	100	17	79	100
617	Préparer des rapports sur les opérations de mon unité de travail.	41	75	68	42	87	13	29	63
618	Certifier les dépenses en vertu de l'article 27 de la LAF.	72	96	79	25	81	--	83	79

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Projets									
619	Reconnaître la nécessité d'un projet.	56	88	66	42	16	26	21	37
620	Élaborer/fournir des données en fonction d'un plan de travail pour un projet.	41	83	70	33	16	30	33	37
621	Préparer la documentation de l'amorce du projet (ex. identification des problèmes, ressources, méthodologie, champ d'application, etc.).	16	58	55	33	16	17	--	26
622	Effectuer des études de faisabilité du projet.	13	46	52	--	13	--	17	16
623	Approuver les projets (à mettre à exécution).	72	67	54	--	--	--	--	21
624	Coordonner les activités/sous-activités de l'équipe de projet.	25	58	50	17	10	--	13	16
625	Préparer les données du projet/rapports d'étapes.	16	33	52	17	16	30	13	26
626	Rédiger des rapports du projet/des progrès.	--	58	54	33	13	22	13	16
627	Établir les résultats des rapports des projets/recommandations.	50	67	63	--	10	30	13	16
628	Approuver les rapports du projet.	63	67	52	--	--	--	--	--
Rendement des employés									
629	Planifier le travail, les priorités et les échéances des employés.	78	96	98	100	90	26	100	100
630	Évaluer le rendement/la productivité du travail des employés.	94	100	100	100	97	35	96	100
631	Rédiger des appréciations/évaluations du rendement des employés.	100	100	100	100	100	35	96	100
632	Donner des commentaires sur les appréciations de rendement (en tant que réviseur).	94	88	89	42	74	13	50	74
633	Conseiller les employés concernant le rendement au travail/perfectionnement personnel.	94	100	98	100	100	30	96	100
634	Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement de mon unité de travail.	94	100	100	100	100	35	96	100
635	Déterminer des affectations ou trouver des postes favorisant le perfectionnement des employés.	72	96	100	75	90	26	67	68
636	Préparer des recommandations de formation/perfectionnement des employés.	50	92	98	100	96	30	75	100
637	Approuver les recommandations de formation/perfectionnement des employés.	88	92	77	25	84	--	21	32
638	Planifier la participation des employés aux conférences, séminaires, sessions de formation, etc.	44	75	88	58	90	--	42	79
639	Conseiller les employés au sujet de leur comportement et problèmes disciplinaires.	84	100	96	92	100	13	83	100
640	Décider des mesures disciplinaires possibles et suivre une ligne de conduite.	69	92	95	50	97	--	63	89
641	Conseiller au sujet des mesures disciplinaires à prendre.	50	96	89	50	71	--	67	53
642	Recommander des mesures disciplinaires.	34	88	89	67	81	--	54	84
643	Approuver des mesures disciplinaires.	69	79	73	--	71	--	--	16
644	Appliquer les mesures disciplinaires qui s'imposent.	34	88	84	50	77	--	38	58
645	Étudier les mesures disciplinaires prises par les gestionnaires subalternes.	59	83	73	--	55	--	21	--
646	Visiter les bureaux/lieux de travail, communiquer avec le personnel, etc.	72	92	96	58	90	--	54	79
647	Mener des enquêtes au sujet des griefs.	44	79	80	17	77	--	46	53

		GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GA6	GA7	GA8
Communications									
648	Transmettre les renseignements sur les tendances et les problèmes importants en matière de finances.	63	88	88	100	77	65	58	53
649	Recueillir des données pour préparer des réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	--	63	82	83	68	70	54	63
650	Rédiger les réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	31	88	91	92	77	52	42	68
651	Regrouper les données en vue de préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	13	63	73	83	55	48	21	42
652	Préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	25	88	61	67	29	22	--	21
653	Recommander les réponses aux demandes de renseignements adressées au gouvernement en vue de les faire approuver.	84	67	34	--	--	--	--	--
654	Préparer des notes documentaires pour le ministre/sous-ministre/cadre de gestion.	81	92	45	25	23	26	13	--
655	Recommander les notes documentaires à l'intention du ministre/sous-ministre/des cadres de gestion en vue de les faire approuver.	78	67	20	--	--	--	--	--
656	Préparer des séances d'information/rédiger des discours, etc.	41	54	30	--	19	--	--	--
657	Présenter des séances d'information, des conférences, des discours, etc.	59	58	36	17	32	13	--	--
658	Passer en revue les documents d'information, les énoncés de principes, les documents de travail, etc.	44	67	38	17	29	13	--	--
659	Rédiger des lettres, des rapports écrits etc.	69	96	75	83	81	57	67	79
660	Diriger la correspondance, les documents, rapports,etc.	31	67	59	17	26	--	13	16
661	Former/organiser des réunions formelles.	38	67	70	--	61	22	21	32
662	Présider/coprésider des réunions, des conférences, etc.	63	54	64	--	58	13	--	26
663	Établir l'ordre du jour/le procès-verbal des réunions.	25	50	55	--	42	30	33	42

GROUPE FONCTIONNEL DE PLANIFICATION ET ANALYSE

PLANIFICATION ET ANALYSE

Processus de planification - surveillance et conseils

		Pourcentage des répondants selon le type d'emploi (voir nota 1 page 67)						
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
001	Examiner le système de contrôle de gestion afin de s'assurer qu'un cadre du plan opérationnel et qu'un processus d'imputabilité sont établis et maintenus.	82	58	68	43	23	80	--
002	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant le cadre du plan opérationnel/processus d'imputabilité de gestion.	92	63	69	58	23	85	--
003	Surveiller le processus de planification et d'affectation des ressources afin de préciser les améliorations nécessaires.	100	65	78	55	40	75	15
004	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant la réaffectation des dépenses (ex. réductions budgétaires, nouvelles initiatives, etc.).	100	92	86	100	47	80	15
005	Exercer un contrôle fonctionnel sur le processus de planification et d'affectation des ressources.	91	59	72	55	37	15	--
006	Coordonner la planification opérationnelle avec la planification financière.	91	65	78	48	44	20	--
007	Évaluer la portée financière des propositions des gestionnaires axiaux.	100	88	88	89	47	65	--
008	Donner des conseils au sujet des aspects financiers des propositions des gestionnaires axiaux.	100	68	89	91	48	65	10
009	Donner des conseils concernant l'élaboration de la politique opérationnelle axiale.	73	23	49	30	21	35	--
010	Donner des conseils aux cadres de gestion au sujet des aspects financiers des structures axiales organisationnelles.	91	57	65	53	23	40	--
011	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant l'efficience et l'économie des opérations des programmes.	82	61	65	56	32	65	10
012	Donner des conseils aux cadres de gestion au sujet de la situation financière des opérations.	100	82	88	95	53	55	--
013	Surveiller l'efficience et l'efficacité de l'organisation des services financiers.	73	27	54	37	26	25	--

Objectifs et plans stratégiques

014	Déterminer les effets de la politique de la planification stratégique du Gouvernement sur la politique ministérielle.	18	--	24	--	--	60	--
021	Donner des conseils en matière de finances concernant la présentation de l'aperçu stratégique.	73	13	36	10	11	30	--
022	Passer en revue les données financières de la présentation de l'aperçu stratégique.	64	17	42	19	13	40	--
025	Donner de l'aide/des conseils aux ministères concernant les présentations de l'aperçu stratégique.	--	--	11	--	--	55	--
026	Évaluer et faire la critique des présentations de l'aperçu stratégique ministériel.	27	--	13	--	--	65	--

Plans opérationnels pluriannuels (POP)

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
027	Expliquer les directives du CT et autres directives dans le but d'aider à la préparation du POP ministériel.	91	96	97	--	11	80	--
028	Donner des conseils en matière de finances concernant l'élaboration des buts et objectifs du POP.	91	90	93	--	10	50	--
029	Déterminer les buts et les objectifs du POP.	27	38	68	--	--	15	--
030	Rédiger les directives/instructions en matière de finances pour le POP.	100	82	88	--	10	10	--
031	Recommander les directives/instructions pour la planification financière du POP pour approbation.	82	63	68	--	10	--	--
033	Passer en revue les directives/instructions de la planification financière du POP.	91	38	71	12	15	20	--
034	Recueillir des données nécessaires en vue de la préparation du POP.	82	90	96	42	48	--	27
035	Prévoir les exigences de la charge de travail, les tendances, les données de rendement etc. en fonction du POP.	82	29	71	--	16	10	--
036	Déterminer les besoins en ressources financières en fonction du POP.	91	84	89	29	23	15	--
037	Déterminer les besoins en ressources années-personnes en fonction du POP.	82	75	86	29	21	15	--
038	Négocier avec les autres ministères au sujet des ressources/liens concernant le POP.	18	26	57	--	--	15	--
039	Préparer du matériel de justification, d'explication, etc. pour appuyer le POP.	73	88	93	19	16	20	--
040	Préparer les données en vue d'une présentation globale du POP.	64	79	89	41	26	--	17
041	Préparer des présentations du POP.	73	79	94	--	18	--	13
042	Passer en revue le contenu des présentations du POP.	91	92	90	23	18	60	19
043	Assurer le suivi concernant les données manquantes, etc. du POP.	82	88	99	20	--	65	--
044	Négocier avec le promoteur les modifications à apporter aux présentations/données du POP.	100	88	93	--	--	65	--
045	Recommander les présentations du POP pour approbation.	82	65	69	--	--	10	--
047	Donner des conseils concernant les présentations/données du POP.	91	100	96	17	16	60	10
048	Donner des conseils aux cadres de gestion au cours de la révision des présentations du POP.	91	92	88	14	--	55	-
049	Défendre/justifier les présentations du POP.	73	71	86	--	--	40	--
050	Préparer du matériel documentaire pour les présentations du POP.	82	88	93	--	--	55	--
051	Préciser la nécessité des changements à apporter lors de la mise à jour du POP, à l'automne, etc.	100	79	96	--	11	30	--
052	Surveiller le processus concernant le POP.	100	75	72	18	11	30	--
053	Donner des conseils en matière de finances dans l'élaboration des lignes directrices/lettres d'appel du POP.	91	61	76	--	--	25	--
054	Fournir des données en vue de la préparation des lignes directrices/de la lettre d'appel du POP.	82	44	79	--	--	15	--
055	Rédiger les lignes directrices/les lettres d'appel du POP.	64	63	71	18	--	15	--
056	Recommander les lignes directrices/les lettres d'appel du POP pour approbation.	73	34	60	--	--	--	--
058	Donner des explications aux ministères au sujet des lignes directrices/lettres d'appel du POP.	27	28	38	--	--	85	--
060	Analyser les présentations du POP.	--	--	24	--	--	85	--
061	Fournir de l'aide/des conseils aux ministères en vue des changements nécessaires à apporter au POP.	--	--	25	--	--	85	--
062	Approuver les notes documentaires des présentations du POP des ministères.	--	--	15	--	--	60	--
063	Donner des conseils/de l'aide lors de l'étude des présentations du POP ministériel.	36	27	42	--	--	50	--
064	Aviser au sujet de l'état des présentations du POP.	45	23	40	--	--	70	--

	Budgets des dépenses (principal, partie I, II, III et Budgets supplémentaires	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
065	Étudier les lignes directrices et les directives du CT concernant le niveau des ressources en vue de diriger la présentation du Budget des dépenses.	100	88	96	--	13	20	--
066	Préciser le besoin des présentations des budgets supplémentaires, y compris les changements apportés au Fonds renouvelable.	82	100	92	38	18	20	--
067	Donner des conseils aux cadres de gestion concernant les niveaux des ressources, les lignes directrices et les directives de la présentation du Budget des dépenses.	91	92	92	31	16	35	--
068	Rédiger les directives/instructions concernant la présentation du Budget des dépenses.	82	63	75	--	15	--	--
070	Déterminer les niveaux des ressources des présentations du Budget des dépenses.	73	53	67	17	15	10	--
071	Donner des conseils en matière de finances sur les présentations du Budget des dépenses y compris les Fonds renouvelables.	82	88	88	26	26	35	--
072	Coordonner la collecte des données en vue d'appuyer la préparation des présentations du Budget des dépenses.	91	79	90	18	31	--	--
073	Recueillir les données pour appuyer la préparation des présentations du Budget des dépenses.	82	88	90	23	45	--	13
074	Préparer les données selon un format requis pour rendre compte des résultats/du rendement dans la Partie III du Budget des dépenses.	73	84	88	16	27	--	--
075	Prévoir les besoins de la charge de travail opérationnel, les tendances, les données de rendement, etc., pour les présentations du Budget des dépenses.	55	27	67	30	24	--	--
076	Déterminer les besoins financiers en ressources pour le présentations du Budget des dépenses.	82	75	89	26	29	--	--
077	Calculer les besoins en ressources des années-personnes pour la présentation du Budget des dépenses.	64	71	83	18	27	--	10
078	Préparer des documents de travail/horaires pour appuyer la présentation du Budget des dépenses.	100	96	93	19	39	--	15
079	Préparer des présentations du Budget des dépenses.	73	79	88	--	31	--	--
080	Préparer la présentation du Budget des dépenses pour publication.	45	67	79	25	15	--	10
081	Passer en revue le contenu de la présentation du Budget des dépenses.	82	71	83	15	13	50	--
082	Négocier les changements à appporter aux présentations du Budget des dépeenses/données.	100	77	74	15	13	50	--
083	Recommander l'approbation des présentations du Budget des dépenses.	82	57	63	22	--	--	--
085	Surveiller le processus de présentation du budget des dépenses.	64	57	54	--	--	10	--
086	Préparer du matériel documentaire concernant les présentations du Budget des dépenses.	82	69	82	18	16	30	--
088	Donner des explications aux ministères concernant les lignes directrices et les directives quant au niveau des ressources du Budget des dépenses, y compris le Fonds renouvelable.	--	10	25	--	--	60	--
090	Analyser les présentations du Budget des dépenses des ministères.	--	--	22	--	--	85	--
091	Recommander/négocier avec les ministères les changements à apporter aux présentations du Budget des dépenses.	18	--	21	--	--	85	--
092	Donner des avis au sujet de l'état des présentations du Budget des dépenses.	55	27	35	--	--	70	--
094	Examiner le contenu du matériel du budget des dépenses Partie I/II/III.	55	13	53	27	--	85	--
095	Approuver le matériel du Budget des dépenses Parties I/II/III en vue de sa publication.	18	--	18	--	--	75	
097	Passer en revue le contenu du matériel d'information concernant le Budget des dépenses.	55	15	47	18	--	60	--
098	Approuver le matériel d'information concernant le Budget des dépenses.	--	--	17	--	--	50	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
099	Fournir de l'aide en vue de la présentation au Parlement du matériel concernant le Budget des dépenses.	--	--	24	--	--	50	--
100	Passer en revue la Partie III du Budget des dépenses afin de s'assurer qu'elle est conforme aux procédures de présentation des rapports au Parlement.	27	--	35	11	--	70	--
101	Donner des conseils/de l'aide aux ministères au sujet de la préparation de la Partie III du Budget des dépenses.	--	--	26	--	--	80	--
102	Donner des conseils aux cadres de gestion du CT et/ou au gouvernement central au sujet du Budget des dépenses.	--	--	18	--	--	75	--
	Budgets/plans de travail							
103	Donner des conseils en matière de finances concernant l'affectation des ressources en vue de la préparation des budgets/plans de travail.	100	100	88	86	71	--	17
104	Répartir les ressources en vue de la préparation du budget/plans de travail.	82	48	69	56	61	--	--
105	Rédiger les lignes directrices/les instructions à suivre pour la préparation des budgets/plans de travail.	73	73	61	58	53	--	15
108	Déterminer les besoins en ressources financières pour les budgets/plans de travail.	82	21	53	--	42	--	--
109	Calculer les besoins en années-personnes pour les budgets/plans de travail.	64	17	53	45	42	--	13
110	Donner des conseils/fournir de l'aide en matière de finances au sujet de la préparation des budgets/plans de travail.	100	88	86	86	75	--	21
111	Préparer les budgets sur la base de caisse/plans de travail (ex. besoins mensuels en ressources, temps alloué pour les déboursés prévus).	55	21	43	49	52	--	--
114	Passer en revue les budgets/plans de travail.	100	88	78	86	73	10	19
115	Négocier les changements à apporter aux budgets/plans de travail.	91	73	63	74	52	10	--
116	Recommander les budgets/plans de travail dans le but de les faire approuver.	55	48	46	41	39	--	--
118	Donner des conseils en matière de finances aux cadres de gestion lors de l'étude des budgets/plans de travail.	100	82	67	86	52	10	15
119	Préparer les données du budget/plan de travail pour les inscrire dans le système des rapports/dossier maître (ex. rédiger un sommaire, regrouper, mettre en lots, distribuer, etc.).	27	25	51	50	74	--	25
120	Inscrire les données des budgets/plans de travail dans le système des rapports/dossier maître.	18	32	46	24	61	--	17
121	Surveiller la préparation du budget/plan de travail et le processus d'affectation.	73	69	60	51	66	--	--
122	Se tenir en rapport avec les autres ministères/organismes/directions générales au sujet des budgets/plans de travail reliés aux programmes partagés, etc.	55	46	39	11	24	--	--
123	Coordonner la préparation des budgets/plans de travail.	73	65	51	84	63	--	--
	Analyse des écarts, rapports et mesures correctives							
124	Passer en revue les rapports de gestion financière afin de préciser lesquels nécessitent une analyse des écarts.	91	92	69	100	89	--	29
125	Recueillir des données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	91	69	68	84	89	--	46

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
126	Préparer les données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	73	57	58	93	90	--	42
127	Analyser les données en vue de préciser la nature et la portée des écarts.	91	65	71	100	95	10	35
128	Préciser des mesures à prendre pour régler les problèmes des écarts des plans contre les résultats.	82	48	64	74	47	--	--
129	Préparer des rapports d'analyse des écarts sur la base de caisse (c.-à-d. des rapports qui reflètent seulement des déboursés).	55	58	49	63	66	--	19
131	Donner des conseils aux gestionnaires en matière de finances concernant la préparation des rapports d'analyse des écarts.	91	88	69	100	92	--	--
132	Étudier les rapports d'analyse des écarts afin d'en vérifier l'exactitude, la clarté, l'état complet et le matériel à l'appui.	91	84	68	96	95	--	25
133	Négocier les changements ou les modifications à apporter aux rapports d'analyse des écarts.	82	57	56	88	81	--	--
134	Recommander les rapports d'analyse des écarts en vue de les faire approuver.	55	23	39	58	53	--	13
136	Surveiller pendant l'année budgétaire, les tendances des dépenses contre l'affectation du budget.	91	96	72	92	95	20	25
137	Surveiller les méthodes/le processus de l'analyse des écarts.	82	73	51	71	69	--	13
138	Donner des sessions d'information aux cadres de gestion concernant les résultats et les recommandations des rapports d'analyse des écarts.	91	79	56	100	56	10	--
139	Passer en revue les rapports d'analyse des écarts afin d'évaluer des mesures correctives recommandées.	82	54	51	71	61	10	--
	Révisions/réaffectations							
141	Préciser les fonds disponibles en vue d'une réaffectation.	91	96	79	75	79	25	21
142	Négocier la réaffectation de fonds avec les gestionnaires visés.	82	78	69	68	53	20	10
143	Donner des conseils en matière de finances lors des négociations de virement de fonds.	91	100	82	71	69	30	--
144	Préparer la documentation pour réaliser le virement de fonds à l'intérieur des affectations autorisées.	82	65	69	69	73	10	13
145	Recommander la documentation du virement de fonds pour approbation.	73	63	51	70	47	20	--
147	Inscrire dans le fichier maître les données du virement de fonds.	18	--	31	14	52	--	10
	Présentations au CT/documents du Cabinet							
148	Préciser les besoins/conditions requises en vue des présentations au CT.	100	96	76	33	11	60	--
149	Recueillir/compiler des données de référence et des analyses pour appuyer les présentations au CT.	73	88	76	30	18	--	--
150	Donner des conseils au sujet de l'aspect financier de la préparation de la présentation au CT.	100	100	90	18	24	60	--
151	Aider à préparer les présentations au CT (ex. calculs, présentation des données financières et autres données reliées, etc.).	100	88	89	18	26	15	13
152	Préparer les présentations au CT.	64	84	72	23	16	--	--
153	Analyser les présentations au CT en terme de répercussions, de faisabilité et de pertinence avec les plans opérationnels.	100	58	74	13	15	45	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
154	Se tenir en rapport avec les auteurs en vue d'aborder les modifications à apporter à la présentation au CT.	100	90	82	--	15	50	--
155	Tenir un dossier de contrôle concernant les présentations au CT.	73	54	43	14	15	20	--
156	Coordonner le traitement/la marche à suivre des présentations au CT.	73	69	46	--	--	25	--
157	Recommander l'approbation des présentations au CT.	82	73	49	32	10	20	--
158	Donner des conseils aux ministères concernant les présentations au CT/documents du Cabinet.	--	--	19	--	--	100	--
159	Évaluer les présentations au CT reçues des ministères.	--	--	19	--	--	90	--
160	Préparer des notes documentaires, des recommandations, etc. relativement aux présentations au CT/documents du Cabinet.	18	--	26	--	--	100	--
161	Préparer un avis écrit des décisions du CT à l'intention des ministères touchés.	--	--	13	--	--	90	--
162	Donner des conseils au sujet de l'aspect financier concernant les documents du Cabinet.	82	15	25	--	--	100	--
163	Analyser les aspects financiers des documents du Cabinet.	73	25	29	--	--	100	--
	ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES							
	Élaboration de la politique							
171	Donner des conseils au cours de l'élaboration de la politique financière.	73	29	15	30	--	10	--
172	Passer en revue la présentation de la nouvelle politique afin de s'assurer qu'elle est complète, pratique et selon la loi, etc.	73	17	15	37	--	20	--
176	Donner des conseils concernant les nouvelles politiques financières/politiques révisées.	100	34	19	33	11	15	--
177	Surveiller la mise en oeuvre des nouvelles politiques/politiques améliorées.	55	--	13	--	--	25	--
178	Préciser les aspects financiers de la législation/des règlements nécessitant une révision.	55	--	--	17	--	15	--
181	Fournir des données en vue de l'élaboration de la politique financière.	82	13	13	37	--	15	--
	Élaboration des systèmes de planification opérationnelle/contrôle budgétaire							
182	Effectuer des études afin de déterminer le besoin des nouveaux systèmes améliorés de planification/contrôle budgétaire.	73	35	33	29	31	35	--
185	Recommander les systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire pour approbation.	55	21	26	29	13	20	--
188	Évaluer les systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire afin de s'assurer que les objectifs du système ont été atteints.	64	19	28	29	18	--	--
189	Donner des conseils en matière de finances concernant l'élaboration des systèmes de planification/contrôle budgétaire.	100	50	40	28	27	25	--
	Élaboration des systèmes d'information							
191	Préciser les besoins d'un système d'information.	55	21	--	30	11	45	13
192	Rédiger une recommandation en vue d'apporter des changements à un système d'information.	73	21	--	29	--	--	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
199	Recommander la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'info/systèmes modifiés.	55	--	--	23	--	--	--
203	Donner des conseils en matière de finances/répondre aux questions reliées aux systèmes d'information.	91	29	17	46	13	--	--
	Élaboration des systèmes d'indicateurs de rendement							
209	Évaluer les indicateurs actuels de rendement afin d'évaluer leur capacité à mesurer le rendement opérationnel.	64	10	15	23	--	30	--
211	Prêter aide en matière de finances en vue de l'élaboration des indicateurs de rendement.	73	34	21	23	13	25	--
216	Aider à la mise en place/mettre en place les systèmes d'indicateurs de rendement.	73	--	10	15	--	10	--
218	Donner des conseils concernant les indicateurs de rendement.	82	15	14	30	--	50	--
	Élaboration des systèmes financiers (paye/dépenses/recettes)							
225	Fournir des données en vue de la mise au point d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	64	33	13	--	21	--	15
235	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les systèmes de comptabilité et de contrôle financier.	73	10	13	19	18	10	10
	Élaboration des systèmes informatiques							
252	Élaborer des bases de données/feuilles de travail/relevés en fonction des micro-ordinateurs en utilisant des programmes de logiciel.	55	12	19	32	31	--	19
	Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes/de rapports							
257	Préciser les besoins d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	45	46	25	55	27	--	21
261	Fournir les données en vue de l'élaboration d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	91	61	28	51	29	--	23
262	Élaborer un système de contrôle/rapports des années-personnes.	18	16	11	54	18	--	15
270	Donner des conseils/répondre aux questions concernant le système de contrôle/rapports des années-personnes.	82	46	25	73	27	--	27
271	Évaluer le fonctionnement du système de contrôle/rapports des années-personnes afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	55	10	15	29	15	--	17

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES								
Formation								
282	Préciser les besoins en formation de la collectivité financière/l'organisation (ex. orientation courante, spéciale, de perfectionnement, etc.).	55	10	--	42	11	--	--
288	Élaborer des trousses de formation/du matériel de cours, etc. en matière de finances.	55	10	11	37	16	10	13
289	Donner des conseils/de l'aide concernant l'élaboration des trousses de formation/du matériel de cours.	91	12	--	31	16	--	13
290	Passer en revue les trousses de formation en matière de finances/le contenu du matériel de cours (ex. importance, objectifs de la formation, etc.).	73	--	--	21	--	--	--
293	Donner des sessions, modules, cours de formation en matière financière.	64	23	13	56	23	15	13
294	Donner aux employés des instructions/de la formation en milieu de travail.	82	40	19	52	27	10	17
298	Donner des conseils concernant la formation en matière de finances.	91	--	--	33	13	--	10
Classification et dotation								
304	Déterminer les besoins de dotation/d'emploi du personnel.	73	44	13	46	--	--	--
305	Rédiger des descriptions de poste.	91	69	13	58	--	--	13
307	Négocier les prêts et détachements d'employés (arrivées et départs).	64	23	--	40	--	--	--
308	Préparer le concours/documentation (ex. demandes de dotation, énoncé de qualité, questions et réponses, etc.).	91	73	19	67	--	--	15
309	Procéder à la présélection des demandes d'emploi (y compris le curriculum vitae).	100	77	22	75	10	--	13
310	Interroger les candidats lors des concours.	100	77	24	75	16	10	10
Structures organisationnelles								
311	Déterminer les changements à apporter à une structure organisationnelle.	64	--	--	42	--	10	--
314	Analyser les propositions concernant le changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	64	--	--	14	--	20	--
319	Donner des conseils au sujet d'une proposition concernant une structure organisationnelle financière/un changement à apporter.	91	--	--	33	--	35	--
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DU FONDS RENOUVELABLE)								
Contrôle des crédits budgétaires et affectations								
383	Établir les affectations et sous-affectations dans les dossiers/le fichier principal comptable (y compris l'établissement initial de la nouvelle année).	64	50	39	29	47	20	15

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
385	Surveiller les dépenses et les comparer aux affectations/sous-affectations en fonction du codage approprié, des autorités, des limites,etc.	64	46	43	49	47	--	17
386	Analyser les demandes de redressement des affectations/sous-affectations.	91	71	58	57	60	55	10
387	Recommander le redressement des affectations/sous-affectations en vue de le faire approuver.	73	69	49	62	55	50	--
389	Effectuer le virement des fonds parmi les affectations/sous-affectations pour approbation.	55	46	38	29	60	--	15
392	Donner des conseils au sujet des crédits budgétaires des affectations/sous-affectations.	91	71	54	61	58	50	10
393	Recommander des changements ou modifications à apporter au système de contrôle des affectations.	82	59	33	37	48	15	--
395	Surveiller les méthodes et les contrôles des affectations/sous-affectations.	64	34	35	30	37	--	--
396	Prévoir les besoins de trésorerie (ex. recueillir et analyser des données, analyser les tendances, discuter, etc.).	64	42	38	37	61	--	--
397	Rédiger des états de prévision de caisse.	36	32	25	39	58	--	10
	Tarifs et établissement des prix							
424	Participer à la détermination des secteurs éventuels en vue de recouvrer des coûts.	64	--	14	--	--	40	--
427	Donner des conseils concernant les barèmes de tarifs/prix du recouvrement des fonds.	82	11	--	--	--	20	--
	Classification des comptes							
494	Préciser les changements à apporter à la structure de codification de la classification des comptes.	64	61	28	42	27	--	15
499	Donner des conseils au sujet de la classification des comptes.	82	59	22	50	35	--	13
	Entretien des systèmes des rapports (automatisés)							
506	Signaler les erreurs du système des rapports.	45	12	13	24	52	--	33
507	Enquêter sur les erreurs du système des rapports.	27	12	--	24	52	--	31
515	Surveiller les activités du système des rapports afin de s'assurer que les normes des rapports.	36	50	14	41	27	--	--
	Préparation (manuelle) des rapports/états financiers							
516	Préciser les paramètres, le profil, la structure, etc. des rapports/états financiers sur la base de caisse etc.	82	36	24	44	34	--	10
517	Préciser les paramètres, le profil, la structure, etc. des rapports/états financiers sur la base des coûts etc.	55	--	13	27	21	--	--
518	Regrouper les données nécessaires à la préparation d'un rapport/état financier.	55	46	43	46	66	--	75
519	Analyser les données requises pour un rapport/état financier.	91	50	46	64	68	--	56
520	Préparer un rapport/état financier.	82	57	47	52	65	--	75
521	Passer en revue les rapports/états financiers.	91	59	35	50	66	--	54

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
522	Recommander les rapports/états financiers.	73	34	24	49	40	--	10
524	Répondre aux questions concernant les rapports/états financiers.	91	61	38	58	66	--	58
	Comptabilité de prix de revient - généralités							
553	Fournir de l'aide concernant/mettre à exécution les études des analyses coûts-avantages.	55	16	--	28	13	--	10
	Contrats							
564	Prêter aide/mettre à exécution les propositions rédigées ou à être rédigées.	55	--	--	--	--	--	--
570	Donner des conseils/fournir des données en matière de finances concernant les contrats.	55	21	--	13	11	10	--
	Rapports d'année-personne							
576	Recueillir des données concernant l'utilisation des années-personnes.	36	19	32	72	68	--	71
577	Analyser les données concernant l'utilisation des années-personnes.	82	71	49	89	79	30	63
578	Inscrire/enregistrer les données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	--	21	39	45	--	58
579	Faire concorder les données de l'utilisation des années-personnes avec le système des dossiers des rapports.	18	--	25	43	53	--	52
580	Faire des recherches concernant les erreurs du système des rapports des années-personnes.	45	10	26	51	61	--	56
581	Corriger les erreurs des données concernant l'utilisation des années-personnes.	18	--	15	43	34	--	52
582	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les rapports et le contrôle des années-personnes.	82	53	38	68	69	20	44
583	Rédiger des rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	64	40	31	56	56	10	54
584	Étudier les rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	91	67	39	71	71	45	40
585	Recommander les rapports concernant l'utilisation des années-personnes afin de les faire approuver.	55	40	17	49	32	10	25
587	Surveiller les systèmes de contrôle des années-personnes.	64	46	25	55	40	15	29
	Liaison avec vérificateurs							
588	Discuter avec les vérificateurs des méthodes, résultats, recommandations concernant leurs vérifications.	91	10	11	63	13	10	--
589	Étudier les rapports de vérification afin de déterminer les mesures à prendre.	100	10	13	56	13	20	--
591	Planifier la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	55	--	--	30	--	--	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
Soutien administratif								
602	Vérifier l'exactitude mathématique des rapports, états, etc.	--	--	14	25	18	--	50
GESTION ET ADMINISTRATION								
Opérations - spécifiques à mon unité de travail								
608	Déterminer les buts et objectifs opérationnels de mon unité de travail.	100	82	29	95	18	25	--
609	Donner des conseils/de l'aide aux gestionnaires subalternes pour les aider à atteindre leurs buts et objectifs.	73	50	15	51	11	--	--
610	Déterminer les effets des changements en fonction de mon unité de travail (c.-à-d. changements à la politique, coupures, programmes, services, technologie, etc.).	100	75	26	89	--	15	--
611	Préciser les changements organisationnels à apporter à mon unité de travail en vue d'atteindre les buts et les objectifs.	100	46	19	78	10	10	--
612	Préparer un plan des ressources humaines en fonction de mon unité de travail.	73	32	--	65	--	--	--
613	Établir des normes de production et de rendement.	91	42	13	86	10	--	--
614	Aviser les gestionnaires subalterne/superviseurs concernant les progrès, les problèmes, les attentes, etc.	82	57	13	74	11	--	--
615	Préparer des solutions en vue de régler les problèmes reliés au travail/aux méthodes de travail.	100	82	26	86	15	--	--
616	Surveiller le rendement de mon unité de travail.	100	78	19	86	15	--	--
617	Préparer des rapports sur les opérations de mon unité de travail.	82	40	14	42	10	--	--
Projets								
619	Reconnaître la nécessité d'un projet.	91	--	17	41	11	25	--
620	Élaborer/fournir des données en fonction d'un plan de travail pour un projet.	82	10	21	51	18	25	--
621	Préparer la documentation de l'amorce du projet (ex. identification des problèmes, ressources, méthodologie, champ d'application, etc.).	64	--	19	29	--	--	--
625	Préparer les données du projet/rapports d'étapes.	64	15	14	14	11	--	--
627	Établir les résultats des rapports des projets/recommandations.	64	16	10	27	11	25	--

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7
Rendement des employés								
629	Planifier le travail, les priorités et les échéances des employés.	100	90	28	100	19	--	--
630	Évaluer le rendement/la productivité du travail des employés.	100	94	26	92	18	--	--
631	Rédiger des appréciations/évaluations du rendement des employés.	100	94	28	100	16	--	--
632	Donner des commentaires sur les appréciations de rendement (en tant que réviseur).	82	33	--	69	--	10	--
633	Conseiller les employés concernant le rendement au travail/perfectionnement personnel.	100	75	25	82	10	--	--
634	Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement de mon unité de travail.	100	94	24	100	11	--	--
635	Déterminer des affectations ou trouver des postes favorisant le perfectionnement des employés.	91	58	14	76	--	--	--
636	Préparer des recommandations de formation/perfectionnement des employés.	100	86	22	86	--	--	--
638	Planifier la participation des employés aux conférences, séminaires, sessions de formation, etc.	73	41	14	53	--	--	--
639	Conseiller les employés au sujet de leur comportement et problèmes disciplinaires.	100	48	18	71	--	--	--
640	Décider des mesures disciplinaires possibles et suivre une ligne de conduite.	100	19	--	53	--	--	--
641	Conseiller au sujet des mesures disciplinaires à prendre.	73	--	--	37	--	--	--
642	Recommander des mesures disciplinaires.	91	19	--	47	--	--	--
644	Appliquer les mesures disciplinaires qui s'imposent.	91	--	--	56	--	--	--
646	Visiter les bureaux/lieux de travail, communiquer avec le personnel, etc.	100	31	10	89	--	--	--
Communications								
648	Transmettre les renseignements sur les tendances et les problèmes importants en matière de finances.	91	50	47	77	47	30	17
649	Recueillir des données pour préparer des réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	91	92	71	69	55	30	33
650	Rédiger les réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	100	100	71	57	53	40	31
651	Regrouper les données en vue de préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	91	54	56	42	32	60	19
652	Préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	100	36	39	23	27	70	--
653	Recommander les réponses aux demandes de renseignements adressées au gouvernement en vue de les faire approuver.	55	16	15	30	10	25	--
654	Préparer des notes documentaires pour le ministre/sous-ministre/cadre de gestion.	91	87	71	46	19	80	--
656	Préparer des séances d'information/rédiger des discours, etc.	55	--	22	14	--	15	--
657	Présenter des séances d'information, des conférences, des discours, etc.	64	--	19	23	10	15	--
658	Passer en revue les documents d'information, les énoncés de principes, les documents de travail, etc.	73	12	18	28	10	50	--
659	Rédiger des lettres, des rapports écrits etc.	100	92	61	83	37	65	46
660	Diriger la correspondance, les documents, rapports,etc.	55	19	21	41	10	15	17
661	Former/organiser des réunions formelles.	73	21	26	36	11	35	--
662	Présider/coprésider des réunions, des conférences, etc.	82	21	21	29	--	25	--
663	Établir l'ordre du jour/le procès-verbal des réunions.	55	--	21	45	--	20	--

GROUPE FONCTIONNEL DE L'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES

ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES

Pourcentage des répondants selon le type d'emploi (voir nota 1 page 67)

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
Élaboration de la politique								
165	Effectuer des révisions afin de préciser les besoins de politiques financières nouvelles ou améliorées.	79	60	72	96	23	--	50
166	Préparer un plan/un cadre en vue de l'élaboration de politiques financières.	64	60	44	82	--	--	31
167	Effectuer des révisions afin de préciser les possibilités à long terme des systèmes financiers.	75	54	29	68	--	--	25
168	Préparer les plans/propositions à long terme des systèmes financiers.	79	34	28	46	--	--	25
169	Consulter les ministères/les autorités juridiques etc. au sujet des implications résultant de la politique financière proposée.	68	60	52	89	23	13	25
170	Développer/rédiger la nouvelle politique financière.	64	56	70	100	15	--	44
171	Donner des conseils au cours de l'élaboration de la politique financière.	79	57	63	100	15	--	50
172	Passer en revue la présentation de la nouvelle politique afin de s'assurer qu'elle est complète, pratique et selon la loi, etc.	79	57	71	89	31	--	56
173	Recommander la politique financière proposée dans le but de la faire approuver.	68	50	58	86	15	--	19
175	Coordonner la mise en oeuvre de la nouvelle politique financière/politique révisée.	71	65	57	79	--	--	25
176	Donner des conseils concernant les nouvelles politiques financières/politiques révisées.	79	63	80	100	31	19	50
177	Surveiller la mise en oeuvre des nouvelles politiques/politiques améliorées.	71	72	69	89	15	13	25
178	Préciser les aspects financiers de la législation/des règlements nécessitant une révision.	57	47	50	79	15	19	31
179	Préparer les aspects financiers des propositions concernant la législation/les changements des règlements.	32	28	33	68	--	--	13
181	Fournir des données en vue de l'élaboration de la politique financière.	71	75	64	96	31	13	31
Élaboration des systèmes de planification opérationelle/contrôle budgétaire								
184	Rédiger des procédures, normes, préparer des instruments de travail, formules etc. en fonction des systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire.	32	50	28	--	--	--	19
187	Coordonner la mise en oeuvre des systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire du ministère.	36	47	14	--	--	--	--
188	Évaluer les systèmes opérationnels de planification/contrôle budgétaire afin de s'assurer que les objectifs du système ont été atteints.	39	42	20	--	--	--	13
Élaboration des systèmes d'information								
191	Préciser les besoins d'un système d'information.	75	97	31	11	--	81	25
192	Rédiger une recommandation en vue d'apporter des changements à un système d'information.	75	91	32	14	--	81	31
193	Recommander l'élaboration d'un nouveau système d'information/système modifié.	71	89	21	--	--	75	25

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
195	Préparer les formats, les relevés des rapports, la classification des comptes etc. des systèmes d'information.	68	97	16	--	--	81	19
196	Préparer les échantillons de données pour mettre à l'essai un système d'information.	50	88	14	--	--	56	13
197	Élaborer/rédiger les procédures et les normes des systèmes d'information.	54	81	27	--	--	69	19
198	Préparer les plans de la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	61	88	15	--	--	56	25
199	Recommander la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	82	79	17	11	--	75	--
201	Coordonner la mise en oeuvre des nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés.	79	84	15	--	--	69	19
202	Évaluer les nouveaux systèmes d'information/systèmes modifiés afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	79	75	21	11	--	75	19
203	Donner des conseils en matière de finances/répondre aux questions reliées aux systèmes d'information.	71	93	50	18	--	75	19
204	Se tenir en rapport avec les organismes centraux lors de l'élaboration/des modifications des systèmes d'information.	64	77	16	--	--	56	13
205	Se tenir en rapport avec les ministères lors de l'évaluation/des modifications des systèmes d'information.	54	68	--	--	--	56	13
	Élaboration des systèmes financiers (paye/dépenses/recettes)							
219	Préciser le besoin de mettre sur pied/améliorer un système comptable sur la base de caisse (ex. pour enregistrer les dépenses et les reçus sur la base de caisse).	89	72	60	--	62	13	--
221	Préciser les besoins d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	89	100	80	14	69	44	13
222	Rédiger une proposition en fonction d'un nouveau système ou des changements à apporter au système de comptabilité et de contrôle financier.	79	94	78	18	85	38	13
223	Recommander une proposition en vue de l'élaboration d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	86	84	55	14	69	25	--
225	Fournir des données en vue de la mise au point d'un système de comptabilité et de contrôle (ex. formules, graphiques d'acheminement, etc.).	71	90	94	25	92	44	25
226	Mettre au point un système de comptabilité et de contrôle.	68	81	71	--	38	44	--
227	Préparer/rédiger des procédures en fonction d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	68	94	86	21	92	38	13
228	Examiner la conception d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	79	83	61	11	77	38	25
229	Mettre à l'essai un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle.	64	88	52	--	85	31	--
230	Préparer un plan en vue de la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	75	90	60	--	69	25	--

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
231	Recommander la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier dans le but de le faire approuver.	79	78	50	14	54	19	--
233	Coordonner la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	79	78	66	--	54	31	--
234	Surveiller la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	79	63	75	14	69	31	19
235	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les systèmes de comptabilité et de contrôle financier.	86	88	89	25	92	31	13
236	Évaluer un système de comptabilité et de contrôle financier afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	75	80	77	--	62	38	25
	Élaboration des systèmes informatiques							
243	Préciser la nécessité d'une mise à jour/d'un changement au système informatique.	89	85	32	--	62	69	--
244	Prêter de l'aide/donner des conseils au personnel des services informatiques au cours de la conception d'un système informatique (ex. graphiques d'acheminement/réseau/télécommunications, etc.).	75	82	25	--	69	63	--
245	Passer en revue la conception du système informatique afin de s'assurer que le contrôle financier et les extrants des données répondent aux exigences.	89	88	37	--	77	69	--
246	Aider à la mise à l'essai/l'épreuve des systèmes informatiques.	79	88	39	--	62	75	--
247	Approuver l'aspect financier de chaque phase de l'élaboration du système informatique.	57	32	--	--	23	38	--
248	Participer à la préparation d'un plan d'élaboration d'un système informatique.	79	82	15	--	54	75	--
249	Surveiller le fonctionnement du système informatique afin de s'assurer que les contrôles et les extrants financiers répondent aux critères de la conception.	68	79	24	--	85	88	--
250	Se mettre en rapport avec le personnel en informatique/les utilisateurs/les fournisseurs du système informatique afin de traiter les problèmes relatifs au fonctionnement du système.	89	88	33	--	92	94	--
251	Préciser la nécessité d'un micro-ordinateur/réseau micro-ordinateur en vue d'appuyer les opérations financières.	71	70	16	--	31	75	13
252	Élaborer des bases de données/feuilles de travail/relevés en fonction des micro-ordinateurs en utilisant des programmes de logiciel.	36	40	--	--	31	63	13
254	Donner des conseils techniques et/ou l'aide en fonction de l'établissement des feuilles de travail ou des bases de données.	11	43	--	--	23	75	--
256	Surveiller la mise en application et l'usage des micro-ordinateurs au sein de l'organisation.	36	23	--	--	15	81	--
	Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes/de rapports							
257	Préciser les besoins d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	46	50	10	--	--	--	--

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
258	Préparer une proposition en vue d'un nouveau système ou des changements à apporter au système de contrôle/des rapports des années-personnes.	32	55	11	--	--	--	--
261	Fournir les données en vue de l'élaboration d'un système de contrôle/rapports des années-personnes.	43	52	13	--	--	--	--
262	Élaborer un système de contrôle/rapports des années-personnes.	25	51	--	--	--	--	--
270	Donner des conseils/répondre aux questions concernant le système de contrôle/rapports des années-personnes.	46	52	19	--	--	--	--
	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES							
	Formation							
282	Préciser les besoins en formation de la collectivité financière/l'organisation (ex. orientation courante, spéciale, de perfectionnement, etc.).	61	30	45	21	15	19	63
283	Se tenir en rapport avec le corps professoral de l'extérieur etc. concernantles besoins, les cours, le développement, les théories en formation, etc.	32	--	18	11	--	13	63
284	Se tenir en rapport avec la CFP/les ministères/et autres organismes en ce qui a trait aux cours de formation, l'évolution dans la formation, la technologie ayant pour résultat la formation etc.	29	11	20	14	--	--	69
285	Préparer des plans de formation à l'intention de la collectivité financière/l'organisation.	54	24	20	--	--	13	56
286	Recommander l'approbation des plans de formation à l'intention de la collectivité financière/de l'organisation.	57	--	13	--	--	--	31
288	Élaborer des trousses de formation/du matériel de cours, etc. en matière de finances.	71	53	60	25	77	25	100
289	Donner des conseils/de l'aide concernant l'élaboration des trousses de formation/du matériel de cours.	71	42	51	29	54	19	88
290	Passer en revue les trousses de formation en matière de finances/le contenu du matériel de cours (ex. importance, objectifs de la formation, etc.).	71	33	68	21	62	25	81
291	Approuver les trousses de formation en matière de finances/le matériel de cours en vue de la mise en oeuvre.	50	10	12	--	--	--	25
292	Coordonner la mise en oeuvre de la formation financière.	57	35	39	--	23	--	50
293	Donner des sessions, modules, cours de formation en matière financière.	57	61	64	21	54	31	100
294	Donner aux employés des instructions/de la formation en milieu de travail.	68	58	71	--	46	38	50
296	Évaluer l'efficacité des programmes/cours de formation en matière de finances.	43	13	37	--	23	13	69
297	Distribuer l'information concernant la formation en matière de finances.	43	24	45	11	--	--	69
298	Donner des conseils concernant la formation en matière de finances.	50	29	42	14	23	--	69
	Classification et dotation							
304	Déterminer les besoins de dotation/d'emploi du personnel.	50	--	--	--	--	13	--

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
305	Rédiger des descriptions de poste.	68	19	--	11	--	13	13
308	Préparer le concours/documentation (ex. demandes de dotation, énoncé de qualité, questions et réponses, etc.).	57	16	27	14	--	19	--
309	Procéder à la présélection des demandes d'emploi (y compris le curriculum vitae).	71	13	29	11	15	--	25
310	Interroger les candidats lors des concours.	71	21	29	18	23	19	25
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DU FONDS RENOUVELABLE)								
Classification des comptes								
494	Préciser les changements à apporter à la structure de codification de la classification des comptes.	43	55	30	--	--	13	--
495	Modifier la structure de codification de la classification des comptes.	18	50	20	--	--	13	--
498	Transmettre les informations concernant la classification des comptes, les changements, modifications à la codifications, etc.	21	60	34	11	--	19	13
499	Donner des conseils au sujet de la classification des comptes.	50	60	52	11	--	13	19
500	Donner des nouveaux codes à la classification des comptes de façon à ce qu'ils représentent les changements opérationnels/changements apportés aux rapports.	18	50	10	--	--	13	--
Entretien des systèmes des rapports (automatisés)								
506	Signaler les erreurs du système des rapports.	11	70	21	--	31	25	--
507	Enquêter sur les erreurs du système des rapports.	18	82	22	--	31	44	--
508	Donner des conseils ou prendre des mesures correctives nécessaires afin de régler les erreurs du système des rapports.	32	82	16	--	31	50	--
509	Préparer la documentation/les données dans le but de corriger les erreurs du système des rapports.	18	72	13	--	--	50	--
512	S'assurer que les erreurs au système des rapports ont été corrigées.	11	68	--	--	15	31	--
513	Préciser les changements à apporter au processus du système des rapports.	25	73	21	--	23	44	--
515	Surveiller les activités du système des rapports afin de s'assurer que les normes des rapports sont atteintes.	32	59	20	--	23	44	--
Contrats								
565	Prendre part au processus des soumissions des contrats (ex. déterminer les fournisseurs éventuels, établir les termes et les conditions, sélection, etc.).	50	--	--	--	--	13	13
568	Évaluer les résultats des services contractés.	50	--	--	--	--	13	13

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
Liaison avec vérificateurs								
588	Discuter avec les vérificateurs des méthodes, résultats, recommandations concernant leurs vérifications.	75	22	46	36	23	31	31
589	Étudier les rapports de vérification afin de déterminer les mesures à prendre.	75	19	59	39	23	38	50
591	Planifier la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	64	13	23	14	--	--	13
592	Coordonner la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	68	16	29	11	--	--	--
Soutien administratif								
607	Expliquer/décrire le fonctionnement des micro-ordinateurs aux utilisateurs/utilisateurs éventuels.	--	32	20	--	15	50	19
GESTION ET ADMINISTRATION								
Opérations - spécifiques à mon unité de travail								
608	Déterminer les buts et objectifs opérationnels de mon unité de travail.	96	32	29	11	--	44	44
609	Donner des conseils/de l'aide aux gestionnaires subalternes pour les aider à atteindre leurs buts et objectifs.	57	34	21	14	--	13	--
610	Déterminer les effets des changements en fonction de mon unité de travail (c.-à-d. changements à la politique, coupures, programmes, services, technologie, etc.).	86	10	23	14	--	31	31
611	Préciser les changements organisationnels à apporter à mon unité de travail en vue d'atteindre les buts et les objectifs.	68	17	25	14	--	19	--
612	Préparer un plan des ressources humaines en fonction de mon unité de travail.	82	20	--	11	--	25	25
613	Établir des normes de production et de rendement.	68	10	--	11	--	25	19
614	Aviser les gestionnaires subalterne/superviseurs concernant les progrès, les problèmes, les attentes, etc.	79	12	--	18	15	25	13
615	Préparer des solutions en vue de régler les problèmes reliés au travail/aux méthodes de travail.	86	15	30	14	--	44	31
616	Surveiller le rendement de mon unité de travail.	89	29	--	18	--	31	31
617	Préparer des rapports sur les opérations de mon unité de travail.	68	23	13	21	--	31	13
Projets								
619	Reconnaître la nécessité d'un projet.	89	55	60	32	54	31	38
620	Élaborer/fournir des données en fonction d'un plan de travail pour un projet.	93	77	71	32	77	50	44
621	Préparer la documentation de l'amorce du projet (ex. identification des problèmes, ressources, méthodologie, champ d'application, etc.).	82	77	69	29	69	50	50
622	Effectuer des études de faisabilité du projet.	68	77	65	29	38	38	31

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
623	Approuver les projets (à mettre à exécution).	50	--	--	11	--	13	--
624	Coordonner les activités/sous-activités de l'équipe de projet.	89	70	41	29	23	31	31
625	Préparer les données du projet/rapports d'étapes.	75	70	60	25	77	44	44
626	Rédiger des rapports du projet/des progrès.	82	69	68	29	54	38	44
627	Établir les résultats des rapports des projets/recommandations.	79	37	25	21	15	38	38
628	Approuver les rapports du projet.	57	--	--	14	--	13	--
	Rendement des employés							
633	Conseiller les employés concernant le rendement au travail/perfectionnement personnel.	100	17	--	14	--	13	25
634	Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement de mon unité de travail.	100	13	11	11	--	25	25
635	Déterminer des affectations ou trouver des postes favorisant le perfectionnement des employés.	82	10	--	14	--	19	19
636	Préparer des recommandations de formation/perfectionnement des employés.	82	10	--	14	--	19	25
638	Planifier la participation des employés aux conférences, séminaires, sessions de formation, etc.	64	--	--	11	--	13	--
639	Conseiller les employés au sujet de leur comportement et problèmes disciplinaires.	86	13	--	14	--	19	13
640	Décider des mesures disciplinaires possibles et suivre une ligne de conduite.	54	10	--	14	--	13	--
642	Recommander des mesures disciplinaires.	54	10	--	14	--	19	--
646	Visiter les bureaux/lieux de travail, communiquer avec le personnel, etc.	71	13	--	11	--	25	13
	Communications							
649	Recueillir des données pour préparer des réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	64	37	65	61	23	19	25
650	Rédiger les réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	68	33	67	71	23	25	19
654	Préparer des notes documentaires pour le ministre/sous-ministre/cadre de gestion.	54	15	36	43	--	13	13
657	Présenter des séances d'information, des conférences, des discours, etc.	54	13	19	21	--	25	38
658	Passer en revue les documents d'information, les énoncés de principes, les documents de travail, etc.	61	13	14	25	--	19	25
659	Rédiger des lettres, des rapports écrits etc.	93	58	73	64	31	50	44
660	Diriger la correspondance, les documents, rapports,etc.	54	25	29	29	--	25	25
661	Former/organiser des réunions formelles.	61	38	25	32	23	19	44
662	Présider/coprésider des réunions, des conférences, etc.	57	13	12	18	--	19	25
663	Établir l'ordre du jour/le procès-verbal des réunions.	61	25	29	25	15	25	19

GROUPE DU FONCTIONNEMENT ET DES SERVICES DES SYSTÈMES

PLANIFICATION ET ANALYSE

Analyse des écarts, rapports et mesures correctives

		Pourcentage des répondants selon le type d'emploi (voir nota 1 page 67)								
		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
125	Recueillir des données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	11	23	--	67	--	--	11	19	--
126	Préparer les données à l'appui selon un modèle exigé pour l'analyse des écarts.	10	15	--	67	--	--	11	10	--
130	Préparer des rapports d'analyse des écarts sur la base des coûts (c.-à-d. des rapports qui reflètent les changements dans le volume de l'extrant contre la quantité et le prix de l'intrant).	--	--	57	--	--	--	--	--	--

ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES

Élaboration de la politique

176	Donner des conseils concernant les nouvelles politiques financières/politiques révisées.	52	23	--	--	--	--	11	--	--
177	Surveiller la mise en oeuvre des nouvelles politiques/politiques améliorées.	55	21	--	--	--	--	--	--	--

Élaboration des systèmes financiers (paye/dépenses/recettes)

219	Préciser le besoin de mettre sur pied/améliorer un système comptable sur la base de caisse (ex. pour enregistrer les dépenses et les reçus sur la base de caisse).	52	19	--	--	--	--	--	--	--
220	Préciser le besoin de mettre sur pied/d'améliorer un système de comptabilité sur la base des coûts (ex. pour enregistrer le volume des extrants, la quantité, le prix des intrants, etc.).	--	--	57	--	--	--	--	--	--
221	Préciser les besoins d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	58	23	--	--	--	--	11	10	--
225	Fournir des données en vue de la mise au point d'un système de comptabilité et de contrôle.	54	34	--	--	--	33	22	10	--
228	Examiner la conception d'un système de comptabilité et de contrôle financier.	51	17	--	--	--	--	22	10	--
233	Coordonner la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	54	23	--	--	--	--	--	--	--
234	Surveiller la mise en place d'un nouveau système/système modifié de comptabilité et de contrôle financier.	62	28	--	33	--	--	--	--	--
235	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les systèmes de comptabilité et de contrôle financier.	70	41	14	--	--	--	11	10	--
236	Évaluer un système de comptabilité et de contrôle financier afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints.	55	27	14	--	--	--	--	14	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes/de rapports										
269	Surveiller la mise sur pied d'un nouveau système/système modifié de contrôle/rapports des années-personnes.	18	--	--	67	--	--	--	10	--
270	Donner des conseils/répondre aux questions concernant le système de contrôle/rapports des années-personnes.	18	11	--	67	--	--	22	--	--
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES										
Formation										
282	Préciser les besoins en formation de la collectivité financière/l'organisation (ex. orientation courante, spéciale, de perfectionnement, etc.).	55	27	14	--	--	--	11	--	--
293	Donner des sessions, modules, cours de formation en matière financière.	56	30	14	--	--	--	--	--	--
294	Donner aux employés des instructions/de la formation en milieu de travail.	72	69	29	--	13	10	--	14	23
298	Donner des conseils concernant la formation en matière de finances.	56	26	--	--	--	--	11	--	--
Classification et dotation										
304	Déterminer les besoins de dotation/d'emploi du personnel.	68	29	--	--	--	--	--	--	--
305	Rédiger des descriptions de poste.	87	50	29	--	13	--	--	--	--
308	Préparer le concours/documentation (ex. demandes de dotation, énoncé de qualité, questions et réponses, etc.).	92	61	14	--	13	--	11	--	--
309	Procéder à la présélection des demandes d'emploi (y compris le curriculum vitae).	93	66	14	--	--	--	--	--	--
310	Interroger les candidats lors des concours.	94	73	14	33	--	--	--	--	--
Structures organisationnelles										
311	Déterminer les changements à apporter à une structure organisationnelle.	54	11	--	--	--	--	--	--	--
313	Préparer une proposition en vue d'un changement à apporter à l'organisation en matière de finances.	56	--	--	--	--	--	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DU FONDS RENOUVELABLE)										
Opérations financières - surveillance										
320	S'assurer que le processus de contrôle comptable et financier soit adéquatement maintenu afin de protéger l'actif comptabilisé.	94	80	14	--	13	17	22	14	--
321	Surveiller les services financiers afin de s'assurer que les données et les techniques d'analyse financières sont préparées en vue de résoudre des problèmes reliés à la gestion.	68	56	--	--	--	11	22	--	--
322	Surveiller les méthodes de gestion de caisse et de contrôle (ex. temps prévu des dépôts et paiements, facturation et recouvrement des montants dus, etc.).	87	76	--	--	13	14	--	--	--
Délégation des pouvoirs financiers										
323	Préciser les changements à apporter aux pouvoirs de signature en matière de finances.	69	39	--	67	--	--	22	10	--
324	Évaluer les propositions concernant les changements à apporter aux pouvoirs de signature en matière de finances.	65	26	--	--	--	--	--	--	--
326	Recommander les changements à apporter à la délégation des pouvoirs de signature dans le but de les faire approuver.	59	26	--	--	--	--	--	--	11
329	Tenir un fichier/dossier concernant les pouvoirs de signature en matière de finances.	51	73	--	67	13	21	22	19	15
330	Tenir à jour un système de fichier de spécimen de signature.	45	71	--	67	--	17	22	19	--
331	Donner des conseils au sujet des pouvoirs de signature en matière de finances.	86	76	--	67	--	15	11	14	--
Vérification des comptes - paye des employés										
332	Tenir un dossier de documents de base concernant la vérification de la paye des employés ainsi que des demandes de paiement.	--	17	--	67	--	--	67	10	--
333	Effectuer des vérifications préalables relativement aux demandes de paye des employés (ex. validation des autorités, codage, calculs).	--	25	--	100	--	--	56	10	--
334	Mettre en lots et totaliser les opérations concernant la paye des employés pour les faire parvenir au bureau des services.	--	--	--	67	--	--	67	--	--
335	Certifier les opérations de paye des employés pour fins de paiement en vertu de l'article 26 de la LAF.	45	43	--	100	--	--	44	--	--
336	Inscrire/enregistrer les opérations concernant la paye des employés.	--	11	--	100	--	--	78	--	15
337	Faire concorder les données de paye des employés avec le système des dossiers de paye.	--	13	--	67	--	--	67	10	15
338	Corriger les erreurs du système de paye des employés qui ont été repérées par la concordance, etc.	--	15	--	100	--	--	67	14	--
339	Surveiller la vérification des comptes de la paye des employés ainsi que les méthodes et contrôles des demandes de paiement.	27	25	--	100	--	--	67	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
340	Recueillir des données nécessaires pour préparer les rapports concernant les aspects de la vérification et du paiement des comptes relativement à l'administration de la paye.	--	14	--	100	--	--	56	--	--
341	Rédiger des rapports concernant les aspects de la vérification et du paiement des comptes relativement à l'administration de la paye.	--	13	--	100	--	--	56	--	--
343	Tenir un registre des chèques de paye des employés.	--	12	--	67	--	--	78	--	--
344	Vérifier les signatures en vertu de l'article 26 de la LAF concernant les opérations des paiements de la paye des employés.	18	16	--	67	--	--	67	--	--
346	Prendre des mesures au sujet des rapports des rejets de la paye.	--	11	--	100	--	--	44	10	--
347	Tenir un fichier principal de la paye des employés sur ordinateur, y compris l'interface avec les autres systèmes etc.	--	--	--	67	--	--	33	--	--
348	Traiter les chèques de paye des employés (ex. faire concorder, trier, distribuer, etc.).	--	17	--	67	--	12	67	19	--
349	Distribuer les listes des opérations de chèques des employés.	--	--	--	67	--	--	56	10	--
350	Donner les conseils/répondre aux questions sur les aspects de comptabilité et de contrôle financiers touchant la paye des employés.	55	32	--	100	--	--	78	--	--
	Vérification des comptes-dépenses (à l'exclusion de la paye) (déplacements, biens et services et contributions, etc.)									
351	Tenir un dossier de documents de base concernant la vérification et les demandes de paiement des dépenses (à l'exclusion de la paye).	14	57	--	--	75	76	--	24	15
352	Traiter les factures aux fins d'approbation en vertu de l'article 26 de la LAF.	15	42	--	33	63	76	11	29	--
354	Assurer la marche à suivre de la vérification préalable des dépenses (à l'exclusion de la paye) (ex. certifier l'autorité, vérifier le codage, les calculs, etc.).	15	62	--	33	100	87	11	29	31
360	Mettre en lots et totaliser les opérations des dépenses (à l'exclusion de la paye) pour les entrer dans le système.	--	37	--	--	50	63	--	--	54
361	Certifier les dépenses (à l'exclusion de la paye) en vertu de l'article 26 de la LAF relatif aux paiements.	80	72	--	33	25	33	--	--	--
362	Entrer/enregistrer les opérations des dépenses (à l'exclusion de la paye).	--	41	--	--	88	68	--	19	31
363	Faire concorder les données des opérations des dépenses du système (à l'exclusion de la paye).	11	72	--	--	38	69	11	24	69
364	Corriger les erreurs des dépenses (à l'exclusion de la paye) repérées par les concordances, etc.	13	81	--	33	75	81	11	19	54
365	Surveiller la vérification des comptes ainsi que les pratiques et contrôles sur la demande des paiements (à l'exclusion de la paye).	56	92	--	--	25	51	--	--	--
366	Recueillir les données nécessaires afin de rendre compte des transactions relatives aux paiements (à l'exclusion de la paye).	15	80	--	--	13	61	--	19	23
367	Rédiger des rapports au sujet des transactions relatives aux paiements (à l'exclusion de la paye).	24	82	--	--	13	47	--	14	31
368	Approuver les rapports concernant les opérations des dépenses (à l'exclusion de la paye).	52	54	--	--	--	15	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
373	Contrôler les mouvements de l'encaisse (ex. prendre des décisions concernant les priorités du traitement des paiements, etc.).	55	67	--	33	13	38	--	--	23
375	Prendre des mesures au sujet des rapports de rejets des dépenses (à l'exclusion de la paye).	14	65	--	--	25	48	--	10	31
377	Traiter les chèques de dépenses (autres que ceux de la paye) (ex. réconcilier, trier, émettre, etc.).	--	25	--	--	63	43	--	--	--
379	Donner des conseils/répondre aux questions sur les aspects de comptabilité et de contrôle financiers touchant les dépenses (à l'exclusion de la paye).	79	93	--	33	50	66	11	10	15
380	Confirmer la justesse du processus de paiements du ministère (à l'exclusion de la paye).	68	78	--	--	38	35	--	--	--
	Contrôle des crédits budgétaires et affectations									
383	Établir les affectations et sous-affectations dans les dossiers/le fichier principal comptable (y compris l'établissement initial de la nouvelle année).	14	32	--	--	13	--	--	10	92
384	Inscrire les opérations dans les dossiers des affectations/sous-affectations.	--	34	--	--	13	18	--	29	92
385	Surveiller les dépenses et les comparer aux affectations/sous-affectations en fonction du codage approprié, des autorités, des limites,etc.	44	67	--	--	25	21	--	10	54
389	Effectuer le virement des fonds parmi les affectations/sous-affectations pour approbation.	--	25	--	--	13	--	--	19	54
390	Faire concorder les inscriptions des affectations/sous-affectations avec les listes des opérations, etc.	--	41	--	--	13	13	--	14	77
391	Corriger les erreurs des affectations/sous-affectations repérées lors de la concordance.	--	47	--	--	13	12	--	33	77
	Engagements									
399	Organiser des dossiers/fichiers de contrôle des engagements.	10	49	--	67	--	44	--	86	31
400	Préparer/traiter les documents de base, code etc, des engagements.	--	33	--	67	--	44	11	81	--
401	Certifier les engagements en vertu de l'article 25 de la LAF.	54	56	--	33	--	27	--	14	--
402	Mettre en lots et totaliser les opérations des engagements pour inscrire dans le système.	--	29	--	100	--	33	--	38	--
403	Inscrire/enregistrer les opérations des engagements.	--	32	--	33	--	36	--	81	23
404	Tenir un dossier de documents de référence au sujet des engagements.	--	37	--	100	--	44	22	86	--
405	Faire concorder les entrées des engagements avec le système d'inscription des engagements.	--	37	--	67	--	27	--	71	15
406	Corriger les erreurs des engagements repérées lors de la conciliation ou la révision.	--	38	--	100	--	39	11	71	--
407	Suivre de près les engagements en souffrance (ex. vérifier la validité, préciser les ajustements nécessaires, etc.).	--	50	--	--	--	35	11	67	--
409	Rédiger des rapports des engagements.	--	41	--	33	--	23	--	62	--
411	Surveiller les méthodes et contrôles des engagements.	69	62	--	--	--	13	--	29	15

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Contrôle des chèques du Receveur général										
412	Distribuer les chèques du Receveur général.	--	29	--	--	50	25	11	24	--
413	Surveiller les méthodes de contrôle et de distribution des chèques du Receveur général.	70	56	--	33	63	16	--	10	--
Comptes bancaires ministériels										
414	Effectuer des opérations des comptes bancaires ministériels (ex. préparer les chèques, les bordereaux de dépôts, la conciliation, etc.).	--	22	--	--	63	28	--	14	23
415	Rédiger des rapports au sujet des opérations des comptes bancaires ministériels.	10	20	--	--	50	16	11	--	15
417	Surveiller les méthodes et les contrôles des comptes bancaires ministériels.	72	40	--	--	25	12	--	--	--
Fonds de petite caisse										
418	Administrer un fonds de petite caisse.	--	20	--	--	50	15	11	14	15
419	Approuver les dépenses de et/ou le remboursement à un fonds de petite caisse.	34	40	--	--	50	23	11	14	--
420	Surveiller les méthodes et contrôles de fonds de petite caisse.	82	71	--	--	88	19	11	--	--
Facturation (y compris accords inter/intraministériels)										
440	Surveiller les méthodes et contrôles concernant la facturation, (y compris la politique sur le crédit).	69	38	--	--	--	--	--	10	--
441	Donner des conseils sur les aspects financiers concernant la facturation des frais.	66	38	--	--	--	--	--	--	--
Comptes débiteurs										
458	Donner des conseils concernant les comptes débiteurs.	80	48	--	--	--	--	--	--	--
Rentrées et dépôts des sommes d'argent										
466	Surveiller les méthodes concernant les rentrées et les dépôts d'argent.	80	58	--	--	13	13	--	--	--
Avances (temporaires, permanentes, fonds de roulement, etc.)										
484	Tenir un dossier de documents de référence concernant les avances.	--	49	--	33	100	56	44	24	--
485	Établir des dossiers/comptes pour les avances.	10	45	--	67	88	55	44	29	--
486	Demander les chèques pour les avances.	11	47	--	67	63	61	44	33	--
487	Inscrire/enregistrer au dossier les opérations d'avances comptables.	--	33	--	33	75	52	44	33	23

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
488	Rédiger des rapports des avances en souffrance.	14	55	--	--	63	42	44	29	--
489	Enquêter sur les avances en souffrance afin de déterminer les mesures à suivre.	23	76	--	33	75	53	44	24	--
490	Amorcer une mesure pour le recouvrement des avances en souffrance.	14	67	--	33	50	50	44	14	--
491	Surveiller les méthodes et les procédures relatives aux avances.	80	81	--	33	75	31	44	--	--
493	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les avances.	72	83	--	33	63	54	44	29	--
	Classification des comptes									
499	Donner des conseils au sujet de la classification des comptes.	76	53	--	--	13	--	--	--	--
	Entretien des systèmes des rapports (automatisés)									
515	Surveiller les activités du système des rapports afin de s'assurer que les normes des rapports sont atteintes.	61	26	14	--	--	--	--	--	--
	Préparation (manuelle) des rapports/états financiers									
517	Préciser les paramètres, le profil, la structure, etc. des rapports/états financiers sur la base des coûts etc.	--	--	71	--	--	--	--	--	--
518	Regrouper les données nécessaires à la préparation d'un rapport/état financier.	23	46	57	33	--	20	--	38	--
519	Analyser les données requises pour un rapport/état financier.	37	38	43	33	--	10	--	14	--
520	Préparer un rapport/état financier.	35	50	71	33	--	19	--	29	--
521	Passer en revue les rapports/états financiers.	76	52	71	--	--	15	--	29	--
524	Répondre aux questions concernant les rapports/états/financiers.	69	57	43	67	--	15	--	29	--
	Comptes publics									
526	Donner des conseils concernant la préparation des Comptes publics.	54	26	14	--	--	--	--	--	--
527	Rassembler des données financières pour appuyer les informations à inclure dans la préparation des Comptes publics.	32	62	43	--	--	22	--	10	23
530	Passer en revue les données des intrants des Comptes publics.	58	26	--	--	--	--	--	--	--
	Comptabilité générale									
537	Préparer les données comptables pour l'organisation du nouvel exercice (c.-à-d. écritures d'ouverture).	14	52	--	--	75	38	11	33	46

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
538	Organiser dans le système financier les données comptables pour le nouvel exercice (c.-à-d. organisation initiale).	13	40	--	--	63	29	--	48	38
539	Modifier/mettre à jour le codage de la liste de paye afin de l'apparier aux exigences des rapports du nouvel exercice.	--	29	--	67	13	--	33	14	--
540	Préparer les pièces de journal/documents des accords interministériels.	15	71	14	67	38	76	44	62	62
541	Passer en revue les pièces de journal d'entrée/les documents des accords interministériels.	25	71	14	33	63	59	33	19	38
542	Certifier les pièces de journal/les documents des accords interministériels en vue de les enregistrer.	61	71	14	67	--	23	22	--	--
543	Inscrire/enregistrer les pièces de journal/données des accords interministériels.	--	41	--	33	13	44	44	38	69
544	Tenir des dossiers comptables pour les comptes à payer à la fin de l'exercice.	18	72	--	--	--	48	22	38	38
545	Clôturer les données financières de la fin de l'exercice dans le système financier comptable.	50	56	--	--	--	31	11	14	23
548	Effectuer des vérifications périodiques sur place des dossiers comptables.	70	73	--	--	--	19	--	--	--
	Comptabilité de prix de revient - généralités									
550	Déterminer les taux des coûts à ventiler (ex. main-d'oeuvre, matériel, frais généraux, etc.).	--	--	100	--	--	--	--	--	--
551	Ventiler/distribuer les dépenses sur la base de taux des prix.	--	--	86	--	--	--	--	--	--
552	Déterminer les montants de l'amortissement.	--	--	71	--	--	--	--	--	--
553	Fournir de l'aide concernant/mettre à exécution les études de l'analyse couts-avantages.	--	--	71	--	--	--	--	--	--
	Rapports d'année-personne									
576	Recueillir des données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	23	--	100	--	--	--	38	--
577	Analyser les données concernant l'utilisation des années-personnes.	11	20	--	100	--	--	--	24	--
578	Inscrire/enregistrer les données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	19	--	100	--	--	--	38	--
579	Faire concorder les données de l'utilisation des années-personnes avec le système des dossiers des rapports.	--	14	--	67	--	--	--	29	--
580	Faire des recherches concernant les erreurs du système des rapports des années-personnes.	--	16	--	67	--	--	--	10	--
581	Corriger les erreurs des données concernant l'utilisation des années-personnes.	--	17	--	67	--	--	--	33	--
582	Donner des conseils/répondre aux questions concernant les rapports et le contrôle des années-personnes.	10	23	--	100	--	--	--	14	--
583	Rédiger des rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	--	17	--	67	--	--	--	43	--
584	Étudier les rapports concernant l'utilisation des années-personnes.	15	19	--	67	--	--	--	14	--
587	Surveiller les systèmes de contrôle des années-personnes.	20	17	--	67	--	--	--	--	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Liaison avec vérificateurs										
588	Discuter avec les vérificateurs des méthodes, résultats, recommandations concernant leurs vérifications.	89	56	43	33	--	--	--	10	--
589	Étudier les rapports de vérification afin de déterminer les mesures à prendre.	82	62	57	33	--	--	--	--	--
591	Planifier la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	59	35	--	33	--	--	--	--	--
592	Coordonner la mise en oeuvre des recommandations approuvées concernant la vérification.	68	46	--	--	--	--	--	--	--
Soutien administratif										
594	Insérer les modifications dans les manuels.	17	51	--	67	50	41	56	38	31
598	Tenir des fichiers (généraux) pour la section.	--	32	--	33	50	35	--	29	--
602	Vérifier l'exactitude mathématique des rapports, états, etc.	--	40	29	33	50	36	22	43	--
GESTION ET ADMINISTRATION										
Opérations - spécifiques à mon unité de travail										
608	Déterminer les buts et objectifs opérationnels de mon unité de travail.	99	74	29	100	13	--	--	10	--
609	Donner des conseils/de l'aide aux gestionnaires subalternes pour les aider à atteindre leurs buts et objectifs.	93	43	--	33	--	--	--	--	--
610	Déterminer les effets des changements en fonction de mon unité de travail (c.-à-d. changements à la politique, coupures, programmes, services, technologie, etc.).	97	71	29	67	38	--	--	--	--
611	Préciser les changements organisationnels à apporter à mon unité de travail en vue d'atteindre les buts et les objectifs.	96	64	14	33	--	--	--	--	--
612	Préparer un plan des ressources humaines en fonction de mon unité de travail.	70	35	--	33	--	--	--	--	--
613	Établir des normes de production et de rendement.	89	64	14	33	--	--	--	14	--
614	Aviser les gestionnaires subalterne/superviseurs concernant les progrès, les problèmes, les attentes, etc.	93	54	14	33	13	--	--	--	--
615	Préparer des solutions en vue de régler les problèmes reliés au travail/aux méthodes de travail.	96	80	--	33	63	15	--	--	--
616	Surveiller le rendement de mon unité de travail.	94	87	29	33	25	--	--	10	19
617	Préparer des rapports sur les opérations de mon unité de travail.	68	53	--	33	--	--	--	--	--
618	Certifier les dépenses en vertu de l'article 27 de la LAF.	51	23	--	--	13	12	--	19	--

		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	SS9
Rendement des employés										
629	Planifier le travail, les priorités et les échéances des employés.	92	94	29	67	50	--	11	10	15
630	Évaluer le rendement/la productivité du travail des employés.	99	96	29	67	63	--	11	--	15
631	Rédiger des appréciations/évaluations du rendement des employés.	99	95	29	67	63	--	11	19	--
632	Donner des commentaires sur les appréciations de rendement (en tant que réviseur).	89	32	14	--	13	--	--	10	--
633	Conseiller les employés concernant le rendement au travail/perfectionnement personnel.	96	89	14	67	50	--	--	--	--
634	Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement de mon unité de travail.	99	94	29	33	25	--	--	14	15
635	Déterminer des affectations ou trouver des postes favorisant le perfectionnement des employés.	92	76	--	67	--	--	--	--	--
636	Préparer des recommandations de formation/perfectionnement des employés.	89	73	14	33	13	--	--	--	--
637	Approuver les recommandations de formation/perfectionnement des employés.	59	19	--	--	13	--	--	--	--
638	Planifier la participation des employés aux conférences, séminaires, sessions de formation, etc.	72	43	14	--	--	--	--	10	--
639	Conseiller les employés au sujet de leur comportement et problèmes disciplinaires.	93	82	--	--	63	--	--	--	--
640	Décider des mesures disciplinaires possibles et suivre une ligne de conduite.	87	59	14	--	13	--	--	--	--
641	Conseiller au sujet des mesures disciplinaires à prendre.	85	45	--	--	13	--	--	--	--
642	Recommander des mesures disciplinaires.	83	57	--	--	13	--	--	--	--
644	Appliquer les mesures disciplinaires qui s'imposent.	69	42	--	--	25	--	--	--	--
645	Étudier les mesures disciplinaires prises par les gestionnaires subalternes.	61	14	--	--	13	--	--	--	--
646	Visiter les bureaux/lieux de travail, communiquer avec le personnel, etc.	94	62	14	--	38	--	--	10	--
647	Mener des enquêtes au sujet des griefs.	59	22	--	--	13	--	--	--	--
Communications										
648	Transmettre les renseignements sur les tendances et les problèmes importants en matière de finances.	56	33	--	--	13	--	--	--	--
649	Recueillir des données pour préparer des réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	52	74	29	--	13	14	--	24	--
650	Rédiger les réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	72	68	29	--	13	--	--	14	--
651	Regrouper les données en vue de préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	46	58	14	--	13	11	--	19	--
652	Préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	51	32	14	--	13	--	--	--	--
659	Rédiger des lettres, des rapports écrits etc.	73	62	29	--	50	16	--	19	15
662	Présider/coprésider des réunions, des conférences, etc.	51	14	--	--	--	--	--	--	--

GROUPE DU FONCTIONNEMENT ET DES SERVICES DES SYSTÈMES (suite)

Pourcentage des répondants selon le type d'emploi (voir nota 1 page 67)

	SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES										
Élaboration des systèmes informatiques										
243 Préciser la nécessité d'une mise à jour/d'un changement au système informatique.	24	--	--	--	33	29	58	--	--	--
250 Se mettre en rapport avec le personnel en informatique/les utilisateurs/les fournisseurs du système informatique afin de traiter les problèmes relatifs au fonctionnement du système.	29	--	--	--	45	14	58	14	--	--
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES										
Formation										
294 Donner aux employés des instructions/de la formation en milieu de travail.	81	11	10	20	75	50	21	26	10	18
Classification et dotation										
305 Rédiger des descriptions de poste.	86	11	--	15	55	29	--	14	--	--
308 Préparer le concours/documentation (ex. demandes de dotation, énoncé de qualité, questions et réponses, etc.).	95	--	--	10	64	43	--	16	--	--
309 Procéder à la présélection des demandes d'emploi (y compris le curriculum vitae).	86	--	--	--	66	50	--	19	--	--
310 Interroger les candidats lors des concours.	100	--	--	10	65	50	--	23	--	--
FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (Y COMPRIS LES ACTIVITÉS DU FONDS RENOUVELABLE)										
Opérations financières - surveillance										
320 S'assurer que le processus de contrôle comptable et financier soit adéquatement maintenu afin de protéger l'actif comptabilisé.	62	--	--	15	40	36	17	40	10	--
322 Surveiller les méthodes de gestion de caisse et de contrôle (ex. temps prévu des dépôts et paiements, facturation et recouvrement des montants dus, etc.).	67	--	18	20	26	14	--	23	10	18

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
Vérification des comptes-dépenses (à l'exclusion de la paye) (déplacements, biens et services et contributions, etc.)											
364	Corriger les erreurs des dépenses (à l'exclusion de la paye) repérées par les concordances, etc.	10	--	10	30	--	--	--	19	60	41
366	Recueillir les données nécessaires afin de rendre compte des transactions relatives aux paiements (à l'exclusion de la paye).	10	11	--	15	16	--	--	19	50	29
375	Prendre des mesures au sujet des rapports de rejets des dépenses (à l'exclusion de la paye).	--	--	--	10	12	--	--	14	50	29
Contrôle des chèques du Receveur général											
412	Distribuer les chèques du Receveur général.	--	--	20	50	--	--	--	--	--	--
Facturation (y compris accords inter/intraministériels)											
430	Calculer les montants à facturer.	10	--	53	--	--	--	--	--	10	12
431	Préparer les factures/notes de crédit.	19	--	65	--	--	--	--	--	10	18
432	Vérifier les factures afin de s'assurer qu'elles sont bien préparées.	33	--	61	--	--	--	--	--	--	12
434	Distribuer les factures (ex. adresse, poste, livraison, etc.).	10	11	63	--	--	--	--	--	--	12
435	Inscrire/enregistrer les opérations de facturation.	14	--	63	--	--	--	--	--	10	12
437	Corriger les erreurs de facturation.	19	11	67	--	--	--	--	--	10	18
440	Surveiller les méthodes et contrôles concernant la facturation, (y compris la politique sur le crédit).	52	--	23	--	--	14	--	--	--	--
Comptes débiteurs											
442	Tenir un dossier de documents de référence sur les comptes débiteurs.	33	56	80	30	--	--	--	--	--	18
443	Préparer les états mensuels des comptes débiteurs.	57	67	68	25	--	--	--	--	--	12
444	Passer en revue les états mensuels des comptes débiteurs.	90	89	72	--	--	--	--	14	20	--
445	Répondre aux questions concernant les états des comptes débiteurs.	86	100	82	15	--	--	--	--	10	--
446	Corriger les erreurs des états des comptes débiteurs.	57	78	72	15	--	--	--	--	--	12
447	Préparer des classements chronologiques des comptes recevables échus.	48	67	62	20	--	--	--	12	10	18
448	Déterminer des moyens pour améliorer le recouvrement des comptes recevables échus.	76	89	48	--	12	--	--	--	--	--
449	Faire une enquête au sujet des comptes échus afin de préciser les mesures nécessaires à prendre.	71	89	60	15	12	--	--	--	--	12
450	Recommander les mesures à suivre concernant les comptes échus.	76	100	58	10	--	--	--	--	--	12
451	Approuver les mesures à suivre concernant les comptes échus.	86	78	25	--	--	--	--	--	--	12
452	Appliquer les mesures à suivre concernant les comptes échus.	67	100	56	--	--	--	--	--	--	12

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
453	Négocier un règlement concernant les comptes échus.	81	100	54	--	--	--	--	--	--	--
454	Amorcer des mesures légales pour effectuer le recouvrement des comptes échus.	86	100	48	--	--	--	--	--	--	--
455	Préparer une présentation pour la radiation des comptes irrécouvrables.	62	89	58	--	--	--	--	--	--	--
456	Recommander la présentation pour approbation de la radiation des comptes irrécouvrables.	67	100	37	--	--	--	--	14	--	--
457	Modifier les dossiers pour qu'ils représentent la radiation des comptes irrécouvrables.	52	78	72	--	--	--	--	--	--	--
458	Donner des conseils concernant les comptes débiteurs.	90	89	66	10	12	--	--	19	10	12
	Rentrées et dépôts des sommes d'argent										
459	Certifier l'ouverture du courrier afin de préciser les sommes d'argent reçues.	--	--	12	60	--	--	--	--	--	--
460	Inscrire les sommes d'argent reçues sur les feuilles de caisse/dans le registre des reçus de caisse.	--	--	12	95	--	--	--	--	--	18
		--	--	24	95	--	--	--	--	--	18
461	Préparer les documents pour les dépôts bancaires.	--	--	27	85	--	--	--	--	--	12
462	Effectuer des dépôts à une banque.	--	11	26	75	--	--	--	--	--	18
463	Inscrire/enregistrer les opérations des rentrées d'argent.	14	--	16	50	--	--	--	--	10	--
464	Concilier les rentrées des dépôts avec les états bancaires.	38	--	16	50	--	--	--	12	10	--
466	Surveiller les méthodes concernant les rentrées et les dépôts d'argent.										
	Prêts										
474	Recommander les mesures à suivre concernant les remboursements des prêts échus.	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
476	Appliquer les mesures à suivre concernant les remboursements des prêts échus.	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
477	Négocier des accords des prêts échus.	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
478	Amorcer des mesures légales pour effectuer le recouvrement des prêts échus.	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
480	Recommander pour approbation les présentations pour la radiation des prêts irrécouvrables.	--	56	--	--	--	--	--	--	--	--
	Classification des comptes										
495	Modifier la structure de codification de la classification des comptes.	--	--	--	--	--	--	54	16	10	--
496	Préparer un manuel concernant la classification des comptes.	--	--	--	--	--	--	54	12	--	--
498	Transmettre les informations concernant la classification des comptes, les changements, modifications à la codification, etc.	--	--	--	--	20	--	63	23	10	--
499	Donner des conseils au sujet de la classification des comptes.	10	--	--	--	23	--	71	40	10	12
	Entretien des systèmes des rapports (automatisés)										
501	Préparer des formulaires pour le codage des données afin d'établir les normes des rapports basées sur la comptabilité de caisse (c.-à-d. dépenses de la paye/autre, recettes, etc.).	14	20	--	--	14	--	50	12	10	--
504	Coordonner les intrants des données d'un système de rapports.	10	--	--	--	56	14	38	12	20	35

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
505	Donner suite aux données manquantes/en retard qui doivent être inscrites dans le système des rapports.	10	--	--	--	65	14	50	--	10	41
506	Signaler les erreurs du système des rapports.	33	20	--	--	70	14	92	30	10	53
507	Enquêter sur les erreurs du système des rapports.	29	--	--	--	80	14	96	33	10	53
508	Donner des conseils ou prendre des mesures correctives nécessaires afin de régler les erreurs du système des rapports.	24	11	--	--	85	14	88	28	10	35
509	Préparer la documentation/les données dans le but de corriger les erreurs du système des rapports.	14	11	--	--	66	--	83	16	20	53
510	Approuver la documentation/les données en vue de corriger les erreurs du système des rapports.	19	11	--	--	63	--	29	--	--	18
511	Inscrire les corrections au système des rapports.	--	--	--	10	27	--	63	--	10	47
512	S'assurer que les erreurs au système des rapports ont été corrigés.	--	11	--	--	69	--	88	28	10	59
513	Préciser les changements à apporter au processus du système des rapports.	--	11	--	--	74	14	58	19	10	18
515	Surveiller les activités du système des rapports afin de s'assurer que les normes des rapports sont atteintes.	14	11	--	--	70	14	67	19	--	12
	Préparation (manuelle) des rapports/états financiers										
518	Regrouper les données nécessaires à la préparation d'un rapport/état financier.	48	22	12	25	30	71	21	65	70	12
519	Analyser les données requises pour un rapport/état financier.	38	22	--	15	38	100	25	65	30	--
520	Préparer un rapport/état financier.	57	11	10	25	30	93	29	65	70	18
521	Passer en revue les rapports/états financiers.	38	22	--	20	41	93	33	58	30	18
522	Recommander les rapports/états financiers.	10	11	--	5	21	64	29	35	10	--
524	Répondre aux questions concernant les rapports/états/financiers.	43	22	10	15	48	86	33	58	40	24
	Comptes publics										
525	Rédiger les directives/lettres d'appel en vue de la préparation des Comptes publics.	--	--	--	10	--	36	--	60	10	--
526	Donner des conseils concernant la préparation des Comptes publics.	24	--	--	10	--	43	--	79	40	--
527	Rassembler des données financières pour appuyer les informations à inclure dans la préparation des Comptes publics.	38	--	18	20	10	50	--	93	90	24
528	Préparer les données des Comptes publics (ex. formules, plaques de l'imprimeur, etc.).	19	--	--	15	--	36	--	88	50	--
529	Coordonner le regroupement des données pour inclure dans les Comptes publics.	19	--	--	10	--	43	--	93	50	--
530	Passer en revue les données des intrants des Comptes publics.	19	--	12	10	--	43	--	93	70	12
531	Donner suite aux données manquantes/additionnelles nécessaires pour les Comptes publics.	24	--	--	10	--	43	17	95	70	--
532	Faire concorder les données des Comptes publics avec les Comptes du Canada.	--	--	--	10	--	36	--	86	70	--
533	Préparer les présentations des Comptes publics.	--	--	10	10	--	36	--	74	60	--
534	Recommander les présentations des Comptes publics dans le but de les faire approuver.	--	--	--	--	--	21	--	53	10	--

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
536	Consolider les données du ministère et autres données dans des relevés du gouvrnement du Canada inclure dans les Comptes publics.	10	--	--	--	--	36	--	56	60	--
Comptabilité générale											
537	Préparer les données comptables pour l'organisation du nouvel exercice (c.-à-d. écritures d'ouverture).	14	--	30	30	16	21	17	30	70	--
540	Préparer les pièces de journal/documents des accords interministériels.	33	--	51	50	19	21	--	40	90	88
541	Passer en revue les pièces de journal d'entrée/les documents des accords interministériels.	43	--	54	30	19	21	--	42	60	71
542	Certifier les pièces de journal/les documents des accords interministériels en vue de les enregistrer.	38	--	16	10	16	--	--	26	50	35
543	Inscrire/enregistrer les pièces de journal/données des accords interministériels.	14	--	32	35	16	--	--	21	50	88
544	Tenir des dossiers comptables pour les comptes à payer à la fin de l'exercice.	--	--	10	15	14	14	--	28	80	18
545	Clôturer les données financières de la fin de l'exercice dans le système financier comptable.	14	--	12	15	25	21	--	33	50	29
Liaison avec vérificateurs											
589	Étudier les rapports de vérification afin de déterminer les mesures à prendre.	52	11	--	15	30	14	--	37	--	12
Soutien administratif											
593	Préparer des graphiques, tableaux, illustrations, etc.	29	--	--	--	27	21	33	26	30	--
594	Insérer les modifications dans les manuels.	29	--	31	10	32	21	38	42	60	35
598	Tenir des fichiers (généraux) pour la section.	29	--	20	--	28	--	--	14	50	18
602	Vérifier l'exactitude mathématique des rapports, états, etc.	29	--	21	10	34	29	13	40	60	12
GESTION ET ADMINISTRATION											
Opérations - spécifiques à mon unité de travail											
608	Déterminer les buts et objectifs opérationnels de mon unité de travail.	95	22	--	20	78	79	--	33	--	--
609	Donner des conseils/de l'aide aux gestionnaires subalternes pour les aider à atteindre leurs buts et objectifs.	62	22	--	15	43	36	--	19	20	--
610	Déterminer les effets des changements en fonction de mon unité de travail (c.-à-d. changements à la politique, coupures, programmes, services, technologie, etc.).	86	--	--	25	71	71	--	21	--	--
611	Préciser les changements organisationnels à apporter à mon unité de travail en vue d'atteindre les buts et les objectifs.	76	--	--	20	56	64	--	21	10	--
612	Préparer un plan des ressources humaines en fonction de mon unité de travail.	57	11	--	10	37	29	--	--	--	--

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
613	Établir des normes de production et de rendement.	76	11	--	20	55	64	--	14	--	18
614	Aviser les gestionnaires subalterne/superviseurs concernant les progrès, les problèmes, les attentes, etc.	81	--	--	30	63	36	--	23	30	18
615	Préparer des solutions en vue de régler les problèmes reliés au travail/aux méthodes de travail.	90	--	--	20	88	79	--	35	30	12
616	Surveiller le rendement de mon unité de travail.	90	--	--	20	80	86	--	30	--	--
617	Préparer des rapports sur les opérations de mon unité de travail.	71	22	--	20	56	--	--	14	--	12
Projets											
619	Reconnaître la nécessité d'un projet.	29	22	--	--	46	57	--	16	--	--
620	Élaborer/fournir des données en fonction d'un plan de travail pour un projet.	29	22	--	--	54	57	21	19	10	--
625	Préparer les données du projet/rapports d'étapes.	14	22	--	--	53	43	17	12	10	--
Rendement des employés											
629	Planifier le travail, les priorités et les échéances des employés.	90	22	--	25	80	100	--	42	--	12
630	Évaluer le rendement/la productivité du travail des employés.	90	22	--	25	93	100	--	40	--	--
631	Rédiger des appréciations/évaluations du rendement des employés.	100	22	--	15	88	100	--	47	--	--
632	Donner des commentaires sur les appréciations de rendement (en tant que réviseur).	67	22	--	10	41	29	--	19	--	--
633	Conseiller les employés concernant le rendement au travail/perfectionnement personnel.	95	22	--	20	78	86	--	30	--	--
634	Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement de mon unité de travail.	100	22	--	15	78	79	--	35	--	--
635	Déterminer des affectations ou trouver des postes favorisant le perfectionnement des employés.	76	22	--	10	60	36	--	14	--	--
636	Préparer des recommandations de formation/perfectionnement des employés.	81	22	--	15	74	64	--	16	--	--
638	Planifier la participation des employés aux conférences, séminaires, sessions de formation, etc.	57	22	--	10	40	--	--	--	--	--
639	Conseiller les employés au sujet de leur comportement et problèmes disciplinaires.	90	22	--	20	70	71	--	23	--	--
640	Décider des mesures disciplinaires possibles et suivre une ligne de conduite.	81	22	--	15	54	--	--	--	--	--
642	Recommander des mesures disciplinaires.	71	22	--	15	41	--	--	12	--	--
646	Visiter les bureaux/lieux de travail, communiquer avec le personnel, etc.	67	22	--	15	79	50	--	21	--	--
Communications											
648	Transmettre les renseignements sur les tendances et les problèmes importants en matière de finances.	29	11	--	--	26	57	17	21	--	--
649	Recueillir des données pour préparer des réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	76	11	10	15	50	64	42	77	30	18

		SS10	SS11	SS12	SS13	SS14	SS15	SS16	SS17	SS18	SS19
650	Rédiger les réponses aux questions formulées par l'administration centrale/les organismes centraux.	81	22	--	20	60	43	21	70	40	18
651	Regrouper les données en vue de préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	33	--	--	15	26	36	--	63	30	--
652	Préparer les réponses aux questions posées en Chambre/reçues du ministre.	24	--	--	15	19	21	--	51	20	--
659	Rédiger des lettres, des rapports écrits etc.	67	22	--	--	70	36	33	51	20	18

ANNEXE C
CINQUIÈME SECTION

TÂCHES SANS ATTRIBUTION

Cette section présente pour chaque domaine de responsabilité les tâches qui ne sont pas accomplies par un nombre significatif de répondants, c'est-à-dire celles qui ne sont effectuées dans aucun type d'emploi par au moins 50 pour cent des répondants et dont l'exécution est restreinte. Dans certains cas, il peut se révéler justifié d'effectuer des recherches afin de déterminer les raisons pour lesquelles ces tâches ne sont pas accomplies dans une plus large mesure.

TÂCHES SANS ATTRIBUTION

TÂCHES NON ACCOMPLIES PAR AU MOINS 50% DES RÉPONDANTS DANS UN TYPE D'EMPLOI

PLANIFICATION ET ANALYSE

Objectifs et plans stratégiques

016 Élaborer des lignes directrices concernant la planification stratégique.
018 Élaborer les objectifs, politiques et programmes stratégiques à long terme.
020 Préparer les présentations de l'aperçu stratégique.
023 Recommander les présentations de l'aperçu stratégique pour approbation.

Plans opérationnels pluriannuels (POP)

046 Approuver les présentations du POP.
059 Coordonner les présentations du POP des ministères.

Budgets des dépenses (Budget principal, Parties I, II, III, et Budgets supplémentaires)

084 Approuver les présentations du Budget des dépenses.
087 Préparer les lignes directrices et directives du CT concernant le niveau des ressources, en vue de la préparation des présentations du Budget des dépenses.
089 Coordonner les présentations du Budget des dépenses des ministères.
093 Préparer le matériel de l'aperçu des Parties I, II, et III du Budget des dépenses.
096 Préparer les dossiers de presse, notes documentaires, explications à l'intention des députés concernant le Budget des dépenses, etc.

Budgets et plans de travail

113 Déterminer les besoins de caisse à partir de budgets établis sur la base des coûts.
117 Approuver les budgets et plans de travail.

Analyse des écarts, rapports et mesures correctives

140 Approuver les mesures correctives recommandées suite à l'examen des rapports d'analyse des écarts.

Présentations au CT/documents du Cabinet

164 Approuver les aspects financiers des documents du Cabinet.

ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DES SYSTÈMES

Élaboration de la politique

180 Approuver les aspects financiers des modifications proposées aux lois et règlements.

Élaboration des systèmes d'information

190 Présider un comité du système d'information de gestion.
194 Approuver l'élaboration d'un système d'information nouveau ou modifié.
200 Approuver la mise en oeuvre des systèmes d'information nouveaux ou modifiés.
206 Rédiger les directives, lignes directrices, instructions, etc., des organismes centraux et de services dans le but d'aviser les ministères des exigences nouvelles/modifiées de la présentation de rapports.
207 Recommander les directives, etc. sur les exigences en matière de présentation de rapports des organismes centraux pour approbation.
208 Approuver les directives, etc. sur les exigences en matière de présentation de rapports des organismes centraux.

Élaboration des systèmes d'indicateurs de rendement

212 Élaborer/concevoir un système d'indicateurs de rendement.
213 Rédiger des propositions en fonction d'un système d'indicateurs de rendement.
214 Recommander les propositions concernant un système d'indicateurs de rendement, pour approbation.
215 Approuver la mise en oeuvre de systèmes d'indicateurs de rendement.
217 Surveiller la mise en oeuvre de systèmes d'indicateurs de rendement.

Élaboration des systèmes financiers - (paye/dépenses/recettes)

232 Approuver la mise en place d'un système nouveau ou modifié de comptabilité et de contrôle financiers.

Élaboration des systèmes de gestion d'inventaire

237 Préciser les besoins d'un système de comptabilité et de contrôle d'inventaire du matériel et des fournitures (renouvelables).
238 Élaborer les pratiques, etc., de comptabilité et de contrôle d'un système d'inventaire du matériel et des fournitures (renouvelables).
240 Élaborer des techniques, pratiques, etc. de comptablité et de contrôle d'un système manuel d'inventaire de machines et d'équipement.

Élaboration des systèmes informatiques

253 Rédiger/élaborer des programmes/routines de logiciel pour des micro-ordinateurs (ex. en utilisant COBOL, BASIC, etc.).
255 Approuver l'achat de micro-ordinateurs et de périphériques.

Élaboration des systèmes de contrôle des années-personnes/de rapports

260 Approuver l'élaboration d'un système nouveau ou modifié de contrôle/rapports des années-personnes.
263 Rédiger les procédures relatives à un système de contrôle/rapports des années-personnes.
267 Approuver la mise en place d'un système nouveau ou modifié de contrôle/rapports des années-personnes.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Planification et conseils en RH

272 Effectuer des recherches sur les questions concernant les ressources humaines qui ont des répercussions sur la collectivité financière.
273 Préparer un plan/une proposition portant sur des problèmes spécifiques concernant les ressources humaines.
275 Approuver un plan/une proposition portant sur des problèmes spécifiques concernant les ressources humaines.
276 Coordonner la mise en oeuvre d'un plan portant sur des problèmes spécifiques concernant les ressources humaines.
280 Tenir un dossier d'information/des données en matière de gestion des ressources humaines de la collectivité financière.
281 Diffuser de l'information en matière de gestion des ressources humaines de la collectivité financière.

Classification et dotation

299 Donner des conseils/participer à l'élaboration et au maintien des normes de classification.
301 Donner des conseils/participer à l'élaboration et au maintien des normes de sélection.
302 Donner des conseils/participer à la mise en application des normes de sélection.
303 Surveiller la mise en application des normes de classification/sélection au sein de la collectivité financière.

FONCTIONNEMENT ET SERVICES DES SYSTÈMES (y compris les activités des fonds renouvelables)

Délégation des pouvoirs financiers

327 Approuver les changements à apporter à la délégation des pouvoirs financiers.

Vérification des comptes - paye des employés

342 Approuver les rapports concernant les aspects de la vérification du paiement des comptes relativement à l'administration de la paye.
345 Traiter les opérations de la paye des employés pour les inscrire dans le système de la paye.

Vérification des comptes-dépenses (à l'exclusion de la paye) (déplacements, biens et services et contributions, etc.)

353 Préparer les factures aux fins de la vérification préalable des services financiers.
355 Aider les gestionnaires à sélectionner les bénéficiaires de contributions qui feront l'objet d'une vérification préalable ou postérieure.
356 Effectuer une vérification préalable/postérieure auprès des bénéficiaires de contributions.
357 Étudier les résultats de la vérification préalable et postérieure des bénéficiaires de contributions afin de déterminer les mesures à prendre.
358 Prêter aide aux gestionnaires dans le processus de remboursement concernant les paiements des contributions.
359 Ventiler les coûts aux comptes des dépenses sur une base de taux/formules pré-établies, etc.
369 Calculer les charges à payer en vue de les inscrire dans le système.
370 Inscrire/enregistrer les changes à payer.
371 Coordonner la collecte des données sur les charges à payer.
372 Vérifier les signatures en vertu de l'article 26 de la LAF concernant les remboursements de dépenses (à l'exclusion de la paye).
374 Inscrire les opérations des demandes de chèques dans les comptes de dépenses (à l'exclusion de la paye.
376 Tenir un fichier principal des dépenses informatisé (à l'exclusion de la paye) y compris les échanges de données avec les autres systèmes, etc.
378 Distribuer les listes de chèques émis (à l'exclusion de la paye).
381 S'acquitter des procédures de contrôle de dégagement des chèques (à l'exclusion de la paye).

Engagements

408 Recueillir les données nécessaires pour rendre compte des engagements.

Comptes bancaires ministériels

416 Autoriser les paiements ou ajustements d'une avance d'un compte bancaire ministériel.

Cartes de crédit professionnelles

421 Organiser un système de comptabilité et de contrôle de cartes de crédit professionnelles.
422 Autoriser l'émission des cartes de crédit.
423 Surveiller le système de comptabilité et de contrôle des cartes de crédit professionnelles.

Tarifs et établissement des prix

425 Mettre au point des barèmes de tarifs/prix aux fins du recouvrement des coûts.
426 Recommander des barèmes de tarifs/prix pour le recouvrement des coûts.
428 Participer aux négociations d'ententes de partage des frais aux fins du recouvrement des coûts.

Facturation (y compris accords inter/intraministériels)

433 Autoriser l'émission des factures.
436 Concilier les rapports des opérations avec le système des dossiers.
438 Déterminer les modalités de crédit des factures (ex., réputation de solvabilité, estimation, etc.).
439 Autoriser les modalités de crédit des factures.

Rentrées et dépôts des sommes d'argent

465 Concilier les opérations des dépôts avec les comptes centraux.

Prêts

467 Tenir un dossier de documents de référence concernant les prêts.
468 Établir des dossiers/comptes concernant les prêts.
469 Inscrire/enregistrer les opérations des comptes de prêts.
470 Concilier les opérations des comptes des prêts avec le système d'inscription.
471 Corriger les erreurs des comptes de prêts relevées par la conciliation.
472 Préparer les rapports des impayés.
473 Étudier les impayés afin de préciser les mesures nécessaires.
475 Approuver les mesures concernant les remboursements en souffrance.
479 Préparer des présentations pour la radiation des prêts irrécouvrables.
481 Redresser les dossiers afin qu'ils reflètent la radiation des prêts irrécouvrables.
482 Surveiller les méthodes et les procédures concernant les prêts.
483 Donner des conseils concernant les aspects financiers des prêts.

Classification des comptes

497 Approuver l'émission de la classification des comptes, la modification des codes, etc.

Entretien des systèmes de rapports (automatisés)

502 Préparer des formules de codage des données afin d'établir les normes de rapports sur la base des coûts (prix de revient).
503 Préparer des formules de codage des données afin d'établir les normes de rapports sur les années-personnes.
514 Négocier les changements à apporter aux normes de rapports.

Comptabilité générale

547 Préparer les documents fiscaux de fin d'année (ex. T-4).

Comptabilité de prix de revient - généralités

549 Inscrire/enregistrer les données sur la base des coûts dans un compte d'attente.

Comptabilité d'inventaire

554 Préparer les documents de base des opérations de l'inventaire.
555 Inscrire/enregistrer les opérations d'inventaire.
557 Prendre part à la levée d'inventaire.
558 Concilier le compte de contrôle d'inventaire avec les dossiers du système.
559 Rédiger des rapports financiers concernant les inventaires.

Contrats

569 Négocier des conditions/modifications de contrats.
572 Approuver les contrats.
573 Analyser les méthodes, calculs, prévisions utilisés par les fournisseurs afin d'établir les frais du contrat (ex. main-d'oeuvre, frais généraux, etc.).
574 Déterminer la stabilité financière des compagnies soumissionnaires.

Liaison avec vérificateurs

590 Prendre part à la révision des recommandations de la vérification (en tant que membre d'un comité de vérification).

Soutien administratif

595 Distribuer des manuels, directives, états financiers, etc.
596 Tenir à jour des listes de distribution (ex. manuels, rapports, renseignements généraux, etc.).
597 Préparer des demandes de services/biens (ex. imprimerie, traduction, fournitures).
599 Prendre des dispositions en vue des déplacements/du logement.
600 Préparer des demandes de remboursement/des avances de frais de déplacement.
601 Tenir un registre des déplacements/de réinstallation.
603 Inscrire des données dans un micro-ordinateur.
604 Mettre en lots et préparer les bandes magnétiques pour les entrées aux systèmes centraux.
605 Traiter les données informatiques.
606 Donner des instructions d'appel de programme et exécuter les programmes à l'aide d'un micro-ordinateur/terminal (ex. prévisions, gestion de la trésorerie, contrôle d'inventaire, etc.).

ANNEXE D

CADRE DE FORMATION EN GESTION AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

NOTE: Aux fins du présent rapport, les tableaux ci-annexés illustrant le cadre pour la formation en supervision et en gestion intermédiaire visent à indiquer les sujets traités dans le Programme de formation en matière de supervision et de gestion intermédiaire.

CADRE DE FORMATION EN SUPERVISION

	COURS D'ORIENTATION	FORMATION CONTINUE	COURS DE PERFECTIONNEMENT
Supervision	Formation obligatoire Un cours d'une durée de 10 jours doit être suivi pendant la première année suivant la nomination. Ce cours doit traiter les sujets suivants: . Fonction de supervision . Fonction de planification . Délégation . Contrôle . Gestion du temps . Communication organisationelle . Motivation . Leadership . Résolution de problèmes et prise de décisions . Changement en matière de gestion . Évaluation des employés . Attitude face aux employés problèmes . Techniques de communication	Formation prévue Sélection du personnel Formation individuelle en cours d'emploi Mesure du rendement et amélioration de la productivité Comptabilité et contrôle du matériel Présidence des réunions Santé et sécurité Rédaction de procédures Formation discrétionnaire Supervision (rappel) Gestion du personnel intégré Compréhension des conventions collectives Questions relatives à la supervision dans les bureaux automatisés Planification du rendement et évaluation des employés (rappel) Techniques de communication interpersonnelle Planification de réseaux et techniques de contrôle Techniques élémentaires de résolution de problèmes Techniques de simplification du travail Techniques de gestion du temps Techniques élémentaires de rédaction (ex. lettres et notes de service) Tendances et grandes questions (ex. qualité de vie au travail, action positive)	Formation discrétionnaire Congé d'études Rotation d'emplois Détachement/affectation Programmes d'élaboration de la gestion intermédiaire Cours en dehors des heures de travail Autres

Les gestionnaires et les superviseurs n'ont pas tous besoin de tous les types de formation. Comme il est précisé dans la politique de gestion du personnel, la formation doit être axée sur la réussite du travail. Les renseignements fournis ci-dessous visent à faire ressortir certains points importants et certaines priorités.

- La formation obligatoire est celle pour laquelle aucune équivalence ne sera accordée à moins qu'elle ne soit expressément prévue en vertu de politiques particulières. Ce type de formation est normalement offert dans le cadre des cours d'orientation obligatoires en gestion.
- La formation prévue est celle que l'on s'attend normalement qu'un employé reçoive mais pour laquelle des équivalences peuvent être accordées. Ce type de formation s'applique lorsqu'il s'agit de postes de gestion ou de supervision dans lesquels les employés assument des fonctions exigeant une formation absente des cours obligatoires en gestion, ou dans lesquels les employés assument des fonctions exigeant des compétences plus poussées, ou dans lesquels les employés assument de nouvelles responsabilités tout en demeurant à leur niveau hiérarchique actuel, ou lorsque le processus d'évaluation du rendement a permis de préciser des lacunes à combler ou des améliorations à apporter.
- La formation discrétionnaire est celle pour laquelle un besoin organisationnel précis a été établi sur une base individuelle.

CADRE DE FORMATION EN GESTION INTERMÉDIAIRE

	COURS D'ORIENTATION	FORMATION CONTINUE	COURS DE PERFECTIONNEMENT
Gestion intermédiaire	<u>Formation obligatoire</u> Un cours d'une durée de 15 jours doit être suivi pendant la première année suivant la nomination. Ce cours doit traiter les sujets suivants: . Rouages du gouvernement . Gestion intermédiaire et organisation . Planification d'une unité organisationnelle . Contrôle d'une unité organisationnelle . Structuration d'une unité organisationnelle . Gestion et comportement organisationnel . Gestion des ressources humaines . Administration financière . Gestion et résolution de problèmes	<u>Formation prévue</u> Dotation et planification des ressources humaines Rédaction des descriptions d'emploi et classification Techniques de formation/présentation Formation et perfectionnement Relations avec le personnel Consultation avec la direction du syndicat Planification et budget d'activités Gestion de projets Contrats pour la fourniture de biens/services Gestion des consultants Conception organisationnelle Gestion d'un système d'information Gestion d'un conflit et d'un changement Gestion de la corbeille d'entrée Négociations <u>Formation discrétionnaire</u> Gestion intermédiaire (rappel) Gestion du personnel (mise à jour) Griefs et appels Système de gestion des secteurs de dépenses Techniques d'analyse de coûts-avantages Techniques de contrôle financier Techniques d'analyse de problèmes et de prises de décisions Bureautique Introduction à l'informatique Rôle des gestionnaires dans l'élaboration de systèmes Agencement/planification des bureaux Techniques avancées de rédaction - (ex. rapports, présentations au CT) Relations publiques et concepts de marketing Gestion du "stress"	Congé d'études Détachement/affectation Rotation d'emplois Programme d'affectations professionnelles Programmes de perfectionnement de la gestion supérieure Cours en dehors des heures de travail Autres

Les gestionnaires et les superviseurs n'ont pas <u>tous</u> besoin de tous les types de formation. Comme il est précisé dans la politique de gestion du personnel, la formation doit être axée sur la réussite du travail. Les renseignements fournis ci-dessous visent à faire ressortir certains points importants et certaines priorités.

- La formation obligatoire est celle pour laquelle aucune équivalence ne sera accordée à moins qu'elle ne soit expressément prévue en vertu de politiques particulières. Ce type de formation est normalement offert dans le cadre des cours d'orientation obligatoires en gestion.
- La formation prévue est celle que l'on s'attend normalement qu'un employé reçoive mais pour laquelle des équivalences peuvent être accordées. Ce type de formation s'applique lorsqu'il s'agit de postes de gestion ou de supervision dans lesquels les employés assument des fonctions exigeant une formation absente des cours obligatoires en gestion, ou dans lesquels les employés assument des fonctions exigeant des compétences plus poussées, ou dans lesquels les employés assument de nouvelles responsabilités tout en demeurant à leur niveau hiérarchique actuel, ou lorsque le processus d'évaluation du rendement a permis de préciser des lacunes à combler ou des améliorations à apporter.
- La formation discrétionnaire est celle pour laquelle un besoin organisationnel précis a été établi sur une base individuelle.

ANNEXE E

ATTITUDES ET POINTS DE VUE DES ADMINISTRATEURS FINANCIERS

1. Cette annexe ne présente qu'un **échantillon** des réponses données aux diverses questions relatives aux ressources humaines par plus de 3 400 personnes ayant rempli la section "Renseignements complémentaires" du questionnaire. Plus de 500 parmi elles ont non seulement répondu aux questions, mais aussi consacré le temps et l'effort nécessaires pour formuler des commentaires écrits sur des questions et préoccupations dignes d'intérêt à leurs yeux. Ces commentaires provenaient entre autres de répondants pour qui l'analyse occupationnelle ne pouvait modifier la rigidité du système, de personnes jugeant qu'il existe des moyens plus efficaces (et moins exigeants) d'apporter des changements et d'autres qui croyaient que leurs observations - rarement sollicitées de cette façon - méritaient d'être exprimées et pourraient même se révéler utiles. Qu'ils soient positifs ou non, tous ces commentaires constituent une indication de l'état d'esprit et des aspirations des administrateurs financiers et pourront fournir une aide précieuse aux personnes chargées de planifier la gestion des ressources humaines en matière d'administration financière.

Aspirations relatives à la carrière

2. Une série de questions a permis de déterminer l'attitude des répondants en ce qui concerne la mobilité au sein de l'administration financière ainsi que les intentions de carrière. Comme l'indique le **Tableau E.1**, la plupart des employés de la collectivitié désirent changer d'emploi d'ici quatre ans.

Tableau E.1 **Planification d'un changement d'emploi**
(pourcentage selon la classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Oui, je cherche beaucoup	10	8	15	11	14	19	9
Oui, d'ici un an	24	19	12	11	6	4	15
Oui, d'ici 1 à 2 ans	14	19	19	17	11	13	29
Oui, d'ici 2 à 4 ans	10	8	9	10	5	11	6
Oui, mais pas dans un délai précis	16	25	28	27	37	19	24
Non	22	18	17	23	24	34	12

3. Toutefois comme l'indiquent les **Tableaux E.2** et **E.3**, les administrateurs financiers manifestent des préférences bien déterminées relativement au type de travail qu'ils aimeraient accomplir dans leur prochain poste.

Tableau E.2 Choix d'un domaine fonctionnel en vue du prochain poste
(pourcentage selon la classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Gestion financière (générale)	41	28	21	16	17	21	9
Planification et analyse financières	4	3	26	11	11	6	15
Élaboration de la politique et des systèmes financiers	8	13	10	5	5	4	3
Services de comptabilité financière	0	0	8	4	13	0	0
Système d'information/des rapports financiers	0	1	5	4	4	4	6
Opérations comptables du Fonds renouvelable	0	0	1	1	1	2	0
Comptabilité analytique	0	0	2	0	1	0	0
Services administratifs	2	1	5	26	21	0	12
Services des programmes (opérations axiales)	31	29	9	15	3	28	6

4. Le **Tableau E.3** indique, selon le niveau de la catégorie FI, les préférences des répondants pour le lieu de travail, dans le cas d'un mouvement latéral de poste.

Tableau E.3 Choix du lieu de travail d'une affectation latérale
(pourcentage selon le niveau de classification)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Demeurer dans mon poste actuel	26	18	22	21	22	23
Aller à l'administration centrale du ministère dont je relève	8	7	5	4	2	7
Aller à l'administration centrale d'un autre ministère	5	8	10	8	16	14
Aller dans une des régions du ministère dont je relève	6	4	3	6	4	3
Aller dans une des régions d'un autre ministère	7	10	7	8	4	3
Aller dans une autre direction générale/dans un autre programme du ministère dont je relève	6	12	11	7	10	3
Aller dans un autre domaine fonctionnel de la direction générale/programme dont je relève	18	14	11	12	7	8
Aller dans un organisme central	1	4	8	11	11	7
Être en détachement au sein de la Fonction publique fédérale	7	5	6	5	6	7
Être en détachement hors de la Fonction publique fédérale	2	3	5	6	5	10
À l'extérieur de la collectivité financière	3	2	5	6	3	7
N'importe où	4	5	3	3	6	1
Je ne sais pas	6	6	6	3	2	3

5. L'hypothèse de la mise sur pied d'un système officiel d'établissement de plans de carrière au sein de l'administration financière a suscité une réaction fort positive comme l'indique le **Tableau E.4.**

Tableau E.4	**Besoins d'un système formel de planification de carrière** (pourcentage selon la classification)						
	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Oui	73	65	85	79	77	64	65
Non	18	15	8	8	6	11	3
Je ne sais pas	6	15	7	13	13	25	24

Données démographiques

6. Les renseignements recueillis sur l'âge des administrateurs financiers et leur ancienneté au sein de la fonction publique ont permis de relever une forte concentration de répondants du même groupe d'âge à certains niveaux, reflétant l'expansion de la fonction publique et de l'administration financière observées au début des années 1970.

7. Comme le montre le **Tableau E.5,** l'âge de la plupart des agents du groupe FI se situe entre 26 et 45 ans.

Tableau E.5	**Âge dans la classification FI** (pourcentage selon le niveau de classification)					
	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Moins de 21 ans	0	0	0	0	0	0
21 - 25	11	3	1	0	0	0
26 - 30	31	22	16	10	3	0
31 - 35	21	23	28	22	15	16
36 - 40	13	16	23	24	23	26
41 - 45	7	12	10	18	18	17
46 - 50	4	6	7	7	14	12
51 - 55	4	6	5	7	14	17
56 - 60	2	3	3	4	4	10
Plus de 60 ans	1	2	1	3	3	1

8. Le **Tableau E.6** indique la période de temps pendant laquelle les employés ont l'intention de demeurer au sein de l'administration financière.

Tableau E.6 Temps prévu au sein de la collectivité financière
(pourcentage selon le niveau de classification)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
1 an ou moins	6	3	6	4	3	6
2 ans	5	6	5	5	5	12
3 ans	3	4	4	4	5	2
4 ans	1	3	2	3	3	5
5 ans	8	7	9	11	8	9
6 - 10 ans	16	20	15	16	16	23
11 - 15 ans	9	12	14	19	22	21
16 - 20 ans	14	14	15	16	17	11
Plus de 20 ans	33	26	26	19	15	9

Données linguistiques

9. Comme l'indique le **Tableau E.7**, la désignation linguistique des postes aux échelons inférieurs de la classe FI (FI-1 et 2) s'établit selon un ratio approximatif de 60 postes unilingues anglais et 30 postes bilingues, alors qu'on observe le phénomène contraire aux niveaux supérieurs (FI-5 et 6). Le **Tableau E.9** montre que 97 pour cent des anglophones de l'administration financière travaillent uniquement ou principalement en anglais. Il leur est donc difficile d'acquérir une connaissance du français suffisante pour leur permettre d'accéder aux postes supérieurs.

Tableau E.7 Désignation linguistique du poste
(pourcentage selon le niveau de classification)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Anglais	53	59	48	47	36	32
Français	7	9	3	1	1	0
Français ou Anglais	3	3	3	2	0	2
Bilingue	37	29	46	51	62	66

10. Le **Tableau E.8** indique que la proportion d'anglophones qui préfèrent travailler dans leur langue maternelle atteint 97 pour cent dans toutes les régions, sauf au Québec où elle se situe à 60 pour cent. Par contre, 42 pour cent des francophones de toutes les régions préfèrent utiliser leur langue maternelle au travail et cette proportion atteint 83 pour cent au Québec. En outre, les francophones se révèlent beaucoup moins sélectifs quant à leur langue de travail, 35 pour cent d'entre eux déclarant n'avoir aucune préférence à cet égard.

Tableau E.8 **Langue de travail préférée**
(pourcentage selon le lieu de travail)

	ANGLOPHONES				FRANCOPHONES			
	Toutes régions	RCN	QUÉ	Autres régions	Toutes régions	RCN	QUÉ	Autres régions
1) Anglais	97	96	60	99	23	29	3	43
2) Français	0	0	11	0	42	25	83	19
3) Aucune préférence	3	4	29	1	35	46	14	38

11. Le **Tableau E.9** démontre que 97 pour cent des anglophones travaillent principalement dans leur langue maternelle, tandis qu'à peine 30 pour cent des francophones utilisent surtout le français. De plus, les réponses obtenues indiquent que 68 pour cent des anglophones ne travaillent qu'en anglais alors que seulement 6 pour cent des francophones ne travaillent qu'en français.

Tableau E.9 **Langue officielle utilisée au travail**
(pourcentage selon le lieu de travail)

	ANGLOPHONES				FRANCOPHONES			
	Toutes régions	RCN	QUÉ	Autres régions	Toutes régions	RCN	QUÉ	Autres régions
1) Anglais seulement	68	46	23	92	2	1	0	10
2) Principalement l'anglais	29	49	24	8	38	53	4	52
3) Fr. angl. également	3	5	18	0	30	41	12	32
4) Principalement le français	0	0	35	0	24	5	66	5
5) Seulement le français	0	0	0	0	6	0	18	1

Points de vue des administrateurs financiers en région - possibilités de carrière

12. Voici quelques exemples choisis au hasard d'opinions exprimées par les administrateurs financiers oeuvrant en région. Ils confirment en grande partie les commentaires recueillis dans le cadre d'autres analyses occupationnelles.

- "Il serait très utile que l'administration centrale et le bureaux régionaux échangent de l'information quant à la nature des activités de chacun et à leurs priorités. Ainsi, il est beaucoup plus facile de participer à la poursuite d'un objectif commun si l'on comprend son origine."

- "Pour la personne qui travaille en région, les possibilités de carrière sont restreintes."

- "Dans certaines régions, les possibilités de carrière sont limitées en raison de la situation géographique ou du milieu, ou de ces deux facteurs combinés. Ainsi, certaines personnes ne peuvent tirer parti de la planification des ressources humaines, des études ou des cours de perfectionnement."

- "En travaillant dans une région où il ne se trouve aucun autre ministère, on a peu de chances d'accéder à un autre poste. On devrait apporter certaines modifications de façon qu'une formation appropriée permette d'entrevoir des possibilités d'avancement tous les deux ou trois ans de service."

Cheminement

13. Les limites observées quant aux possibilités de carrière ne sont pas le seul indice de la volonté de mettre sur pied un système officiel de planification de carrière. En effet, comme l'illustre le **Tableau E.10,** l'expérience des membres du groupe FI révèle non seulement qu'il est difficile de se déplacer entre les bureaux régionaux et le bureau principal, mais aussi qu'il n'est pas toujours possible d'acquérir de l'expérience dans plus d'un lieu de travail en administration financière.

Tableau E.10 Expérience de travail aux divers niveaux des organismes de la fonction publique
(pourcentage selon le niveau de classification)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Administration centrale	36	30	48	58	79	74
Administration de la direction générale	20	20	29	34	41	31
Administration de programme	11	10	16	18	22	25
Administration régionale	43	49	38	41	30	35
Bureau régional	14	22	19	20	19	11
Bureau local/bureau décentralisé	13	15	13	20	11	13
Organisme central	1	3	4	7	16	39
Service central (c.-à-d. CBCG, CGD)	2	2	11	8	17	8

Points de vue des administrateurs financiers - formation

14. Les membres de l'administration financière ont exprimé divers points de vue en ce qui concerne la formation comme l'illustre l'échantillon de commentaires reproduits ci-dessous:

- "La formation offerte aux employés en finances est inadéquate."
- "Il faudrait prévoir une formation particulière pour les postes uniques."
- "On devrait élaborer et offrir à l'extérieur de la RCN des cours destinés expressément aux employés travaillant en région."
- "En instaurant une gestion centralisée de la formation, on accroîtrait l'uniformité ainsi que le niveau de compétence au sein de la classe FI."
- "J'ai reçu la formation, mais je n'accomplis pas le travail."
- "La plupart des gestionnaires supérieurs de la fonction publique connaissent mal les divers aspects des relations humaines. Ils ont besoin de formation en matière de gestion."
- "Les personnes responsables de la formation devraient assumer tour à tour des responsabilités au sein de la CFP et quelques mois par année dans l'un ou l'autre ministère ou organisme gouvernemental."

15. Comme l'illustre le **Tableau E.11**, les membres de la collectivité financière semblent avoir accès à la formation de manière satisfaisante.

Tableau E.11 **Formation reliée à l'emploi reçue au cours des trois dernières années** (pourcentage selon la classification)

EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
67	71	79	79	65	66	82

16. **Le tableau E.12** illustre les réponses recueillies au sujet de l'effet de la formation en gestion sur le rendement au travail. Il semble que les employés non gestionnaires pensent qu'une formation en matière de supervision et de gestion leur permettrait d'améliorer leur rendement dans une certaine mesure.

Tableau E.12 **Serait-il avantageux de suivre des cours en supervision/gestion?** (pourcentage selon la classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	AUTRES
1. Oui, d'une manière significative	4	3	17	18	17	20
2. Oui, modérément	13	18	27	29	18	24
3. Oui, un peu	18	23	22	21	18	20
4. Non	63	55	31	30	44	35
5. Je ne sais pas	2	1	1	2	3	1

17. Comme le montre le **Tableau E.13,** les répondants ont indiqué que c'était la formation en informatique qui serait la plus utile dans leur emploi.

Tableau E.13 Formation la plus avantageuse en fonction du poste actuel
(pourcentage selon la classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	AUTRE
1. La formation n'améliorerait pas mon rendement	32	29	9	12	16	8
2. Finances générales (ex. budget, planification, recettes, comptabilité des dépenses, contrôle, etc.)	1	6	18	18	44	12
3. Analyse financière	0	3	13	13	3	8
4. Informatique (ex. micro, mini, PC, logiciel, gestion de la base de données, etc.)	30	30	33	32	14	20
5. Généralités (ex. rédaction des rapports, gestion du temps, etc.)	10	9	10	10	10	21
6. Relations interpersonnelles (ex. négociations, counselling, réunions d'information, etc.)	15	16	10	6	6	20
7. Autres	1	1	4	3	3	7
8. Je ne sais pas	11	6	3	4	4	4

18. Les réponses à la question portant sur la durée des cours de formation sont présentées au **Tableau E.14,** et sont semblables à l'éventail de réponses recueillies dans les questionnaires précédents remis au personnel de l'informatique et aux gestionnaires. En outre, ces résultats reflètent la tendance observée à l'échelle nationale. Selon la plupart des répondants, les cours de formation ne devraient pas excéder deux semaines.

Tableau E.14 Durée optimale des cours
(pourcentage selon la classification)

	EX	SM	FI	AS	CR	AUTRE
1. Il ne devrait y avoir aucune formation hors du contexte du travail	1	4	4	4	8	8
2. Moins d'une semaine	15	17	8	10	8	7
3. 1 semaine	38	31	31	30	30	28
4. 2 semaines	29	26	35	33	24	28
5. 3 semaines	6	7	7	7	4	4
6. 4 semaines	0	1	5	6	7	11
7. Je ne sais pas	10	13	10	11	19	14

Niveau d'instruction/compétences professionnelles

19. Les administrateurs financiers n'ont pas exprimé un point de vue unanime quant aux exigences précises en matière de niveau d'instruction/ compétences professionnelles. En fait, on relève de nombreuses divergences d'opinion à cet égard:

- "Il est préférable de recruter des personnes d'expérience plutôt que d'engager des diplômés universitaires et d'assurer leur formation."

- "Les postes d'agents financiers devraient exiger un diplôme universitaire ou une attestation professionnelle en comptabilité."

- "Les compétences professionnelles en comptabilité ne sont pas exploitées, ce qui entraîne l'insatisfaction du personnel."

- "Les exigences portant sur le niveau d'instruction pour le groupe FI devraient faire l'objet d'une révision et de modifications."

- "La composition de l'administration financière devrait être diversifiée. Il faudrait y retrouver des diplômés universitaires et des non-diplômés, possédant ou non une attestation professionnelle en comptabilité."

- "Les compétences reconnues dans le secteur privé (ex. CMA et CGA) s'inscrivent très mal dans les postes au sein du gouvernement à cause du manque de similitudes."

- "Les compétences essentielles exigées pour les postes de FI-4 dans les divers ministères devraient faire l'objet d'une normalisation."

- "Le Certificat de gestion financière décerné par le gouvernement du Canada devrait être mieux reconnu - il est plus approprié que l'attestation de CMA ou de CGA."

20. Le **Tableau E.15** énumère les réponses aux questions portant sur les exigences relatives au niveau d'instruction et à la formation spécialisée en finances/comptabilité. Selon les répondants, ces exigences devraient être de plus en plus élevées selon qu'il s'agit de CR, de FI ou de SM/EX.

Tableau E.15 Opinion sur l'éducation et la formation requises en matière de finances spécialisées/comptablilité
(pourcentage selon la classification)

Quel niveau optimal de scolarité devrait-on exiger selon vous, pour accomplir les tâches reliées à votre poste?

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Un certain nombre d'années au secondaire	0	0	1	3	17	13	3
Études secondaires terminées	2	0	15	30	63	45	9
Diplôme ou certificat d'études collégiales	4	13	30	30	16	26	24
Baccalauréat	59	57	41	30	1	15	44
Maîtrise	24	19	3	2	0	0	9
Doctorat	0	0	0	0	0	0	0

Quel est le niveau le plus élevé de formation spécialisée financière/comptable que l'on doit exiger, selon vous, pour pouvoir exécuter les fonctions de votre poste?

	EX	SM	FI	AS	CR	PM	OM
Aucun	2	7	2	10	27	43	24
Études commerciales terminées (finances, comptabilité)	6	4	5	11	28	23	9
Une certaine formation post-secondaire pertinente (comptabilité, analyse financière, etc.)	10	10	29	46	36	25	44
Certificat en gestion financière du gouvernement du Canada ou équivalent	0	4	15	13	5	4	3
Diplôme universitaire (spécialisation en comptabilité, gestion financière, etc.)	14	26	21	10	1	4	9
Compétences professionnelles en comptabilité ou analyse financière	63	38	26	6	1	0	0

21. Les points de vue illustrés au Tableau E.15 se révèlent plus significatifs vus dans le cadre du groupe FI. Comme l'indique le **Tableau E.16,** les exigences relatives aux compétences professionnelles sont légèrement plus élevées à compter du niveau FI-4. Les réponses obtenues semblent indiquer qu'une certaine formation de niveau post-secondaire constitue une exigence minimale.

Tableau E.16 **Niveau optimal de formation requise en matière de finances spécialisées/comptabilité pour accomplir les tâches reliées au poste** (pourcentage selon le niveau de classification)

	FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6
Aucun	7	3	3	1	1	0
Études commerciales terminées (finances, comptabilité)	8	6	6	4	1	2
Une certaine formation post-secondaire pertinente (comptabilité, analyse financière, etc.)	55	46	26	18	7	7
Certificat en gestion financière du gouvernement du Canada ou l'équivalent	13	16	19	15	11	6
Diplôme universitaire (spécialisation en comptabilité, gestion financière, etc.)	12	16	23	25	21	27
Compétences professionnelles en comptabilité ou analyse financière.	4	9	20	35	53	54

22. Cette annexe présentait un échantillon des réponses recueillies dans la section supplémentaire du questionnaire, ainsi que des commentaires généraux formulés par les administrateurs financiers. Selon la question et la politique dont il s'agit, une analyse plus approfondie peut se révéler nettement justifiée.